Défense nationale | National Defence

B-GL-300-008/FP-002

FORCE TERRESTRE

L'INSTRUCTION DE L'ARMÉE DE TERRE DU CANADA

(FRANÇAIS)

(Remplace B-GL-304-001/PT-001 de 1992-11-12

AVERTISSEMENT

LA DIVULGATION DE LA TOTALITÉ OU D'UNE PARTIE DU CONTENU DE LA PRÉSENTE PUBLICATION PEUT ÊTRE REFUSÉE EN VERTU DE LA LOI SUR L'ACCÈS À L'INFORMATION, MÊME SI LA PUBLICATION N'EST PAS CLASSIFIÉE. TOUS LES ÉLÉMENTS D'INFORMATION CONTENUS DANS LA PRÉSENTE PUBLICATION DOIVENT ÊTRE EXAMINÉS AVEC SOIN AVANT DE DÉCIDER SI LA PUBLICATION PEUT OU NON ÊTRE CONSULTÉE PAR LE GRAND PUBLIC

Publiée avec l'autorisation du Chef d'état-major de l'Armée de terre

BPR : DIAT 4 **2001-08-30**

Canada

104-03631/

AVANT-PROPOS

1. La B-GL-300-008/FP-002, *L'instruction de l'Armée de terre du Canada* est publiée avec l'autorisation du Chef d'état-major de l'Armée de terre.

2. La présente publication entre en vigueur dès sa réception et remplace la B-GL-304-001/PT-001 *Entraînement opérationnel*.

3. La version anglaise de cette publication est la B-GL-300-008/FP-001 *Training Canada's Army*.

4. Toute proposition de modificatif doit être transmise par les voies régulières à la Direction de l'instruction de l'Armée de terre (DIAT) du Système de la doctrine et de l'instruction de la Force terrestre (SDIFT).

5. Sauf indication contraire, le masculin désigne aussi le féminin.

6. Cette publication est disponible sur support électronique à http://lfdts.army.mil.ca/ael/publications.asp sur le Reseau d'information de la Défense (RID) ou à www.army.dnd.ca/ael sur le Réseau Web mondial.

PRÉFACE

1. La présente publication vise à exposer la philosophie, les principes et les processus qui guident la nouvelle approche à l'instruction de l'Armée de terre.

2. Exception faite des opérations, l'instruction constitue l'activité la plus importante d'une armée. La réussite ou l'échec des opérations dépend dans une large mesure de la façon dont une armée planifie et dirige son instruction. Dans le contexte de sécurité actuel, l'Armée de terre du Canada doit satisfaire à deux exigences bien précises en matière d'instruction, à savoir : planifier et diriger une instruction en vue des opérations courantes ainsi que planifier et diriger une instruction qui assure l'état de préparation requis en vue d'une guerre ultérieure. La première exigence correspond aux réalités des engagements courants, alors que la seconde porte sur la nécessité pour l'Armée de terre d'être, à long terme, une institution bien portante. Ces deux exigences sont sacro-saintes.

3. Au cours des années 1990, l'Armée de terre du Canada a progressivement concentré son instruction sur les opérations courantes. Les compétences au niveau de la brigade et du groupement tactique interarmes ont diminué, et l'entraînement dans son ensemble a porté principalement sur les activités préalables au déploiement. Il n'y avait pas de normes communes, et peu d'activités d'instruction ont amené l'Armée de terre à revoir ou à modifier sa doctrine. L'Armée n'a pas réussi à profiter au maximum de l'instruction comme aide à l'apprentissage. De même, notre système d'instruction individuelle, en dépit de l'excellent niveau d'instruction qu'il dispensait, est devenu des plus inefficace et insoutenable.

4. *L'instruction de l'Armée de terre du Canada* cherche à corriger ces déséquilibres et à fournir des directives en ce qui a trait aux systèmes d'instruction individuelle et collective en constante évolution. Cette publication tente d'identifier le rôle bien précis de l'instruction de l'Armée de terre dans la mise sur pied d'une force et l'état de préparation opérationnelle. Elle décrit comment l'Armée de terre parviendra à gérer la capacité opérationnelle en répartissant de façon harmonieuse les tâches et les ressources. Elle exprime aussi clairement comment l'Armée de terre s'y prendra pour faciliter l'instruction, tant en vue des opérations courantes qu'en vue de la guerre.

5. La présente doctrine fait appel à l'approche systémique de l'instruction de l'Armée de terre (ASIAT). La méthodologie de l'ASIAT est appliquée tant à l'instruction individuelle qu'à l'entraînement afin de créer des systèmes distincts mais connexes. Ces systèmes sont de plus intégrés au nouveau modèle de perfectionnement professionnel de l'Armée de terre. Ensemble, ils viennent appuyer la capacité opérationnelle de l'Armée de terre et accroître le niveau de cohésion et d'efficacité des activités d'instruction courantes.

6. Cette publication fait ressortir deux thèmes, le premier étant que l'instruction relève du commandement. Les commandants conçoivent une instruction qui favorise le plus possible la formation de groupements tactiques très homogènes et prêts au combat. Les commandants à tous les niveaux doivent également veiller au perfectionnement professionnel de leurs subordonnés, ce processus de formation, d'instruction et d'expérience professionnelle qui se poursuit tout au long d'une carrière. La formation et l'instruction des subordonnés, réalisées par le biais de l'instruction individuelle, de l'entraînement et de l'instruction continue, sont les assises

sur lesquelles un commandant crée la cohésion et la disponibilité opérationnelle. Il est primordial que les commandants participent à tous les aspects de l'instruction de l'Armée de terre, et la présente publication expose les responsabilités des commandants à ce chapitre.

7. Le deuxième thème veut que l'instruction se fasse d'une façon méthodique. On ne saurait gérer les systèmes d'instruction individuelle et collective sans un certain degré de centralisation et de directives. Le chef d'état-major de l'Armée de terre fait appel aux Directives stratégiques sur les opérations et les ressources (DSOR) pour prescrire aux commandants subalternes les points sur lesquels l'instruction mettra l'accent. C'est à partir de ces DSOR que les commandants articulent leur propre intention. Ainsi, comme le quartier général supérieur fournit l'orientation et contrôle les ressources d'instruction, il est possible que l'Armée de terre puisse à la fois posséder la disponibilité opérationnelle pour participer aux missions courantes et maintenir une capacité de combat générale. Elle pourra ainsi avoir un même objectif cohérent, du niveau stratégique au niveau tactique, et maintenir au fil du temps des normes élevées. C'est pourquoi tous les commandants de l'Armée de terre doivent appuyer le système d'instruction individuelle et jouer un rôle actif au niveau du système d'instruction collective (entraînement). La présente publication décrit ces systèmes en constante évolution.

8. La discipline des systèmes dont il est question dans le présent document vise aussi à assurer que l'instruction fournisse un apprentissage efficace. Pour favoriser l'apprentissage, les participants à l'instruction devront utiliser les révisions post-exercice (RPE) pour toutes les activités d'instruction. On pourra institutionnaliser l'apprentissage en réorganisant le processus de compte rendu d'exercice qui sera intégré aux processus de perfectionnement des méthodes de combat de l'Armée de terre. Les commandants à tous les niveaux seront appelés à jouer un rôle crucial dans la mise en place d'une culture d'apprentissage au sein de l'Armée de terre.

9. Nous parlerons de l'instruction de la Réserve dans tous les chapitres du présent manuel. Au moment de la publication cependant, l'élaboration de la restructuration de la Réserve de la Force terrestre (RRFT) ne permettait pas encore de procéder à un traitement complet de l'instruction. Toutefois, la doctrine exposée dans la B-GL-300-008/FP-002 vise le plus possible à faciliter l'intégration des nouveaux rôles confiés à la Réserve et à préciser où cette dernière se situe dans le processus de mise sur pied d'une force.

10. *L'instruction de l'Armée de terre du Canada* constitue la doctrine de l'Armée de terre au sujet de l'instruction. Les changements touchant la doctrine de l'instruction doivent être traités comme les changements apportés au niveau de la doctrine tactique de l'Armée de terre, c'est-à-dire à la suite de discussions et de décisions délibérées aux niveaux de commandement appropriés qui, en définitive, exigent l'approbation des officiers supérieurs de l'Armée de terre.

11. La présente publication exprime clairement la philosophie d'instruction de l'Armée de terre. Elle constitue un guide à l'intention des commandants, des entraîneurs et des instructeurs chargés d'instaurer un climat d'apprentissage essentiel pour produire des militaires, des unités et des formations bien entraînés et pour compter sur une armée professionnelle et engagée dans la voie du progrès. Nous encourageons les lecteurs à amorcer le processus de réforme de l'instruction qui permettra de réaliser la philosophie d'instruction et d'atteindre les normes exposées dans cette publication.

Le commandant
Système de la doctrine et de l'instruction de la Force terrestre
Major-général J. Arp

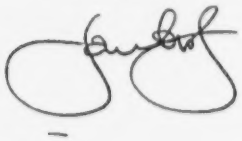


TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS i

PRÉFACE iii

CHAPITRE 1 BUT ET OBJET DE L'INSTRUCTION

SECTION 1 INTRODUCTION 1

SECTION 2 LES SYSTÈMES D'INSTRUCTION DE L'ARMÉE DE TERRE 2

SECTION 3 PHILOSOPHIE DE L'INSTRUCTION 2

SECTION 4 LE RÔLE DES SYSTÈMES D'INSTRUCTION DE L'ARMÉE DE TERRE 3

SECTION 5 LES PRINCIPES D'INSTRUCTION 5

Généralités 5

L'instruction relève du commandement 5

L'instruction doit être conforme à la loi 6

Une norme opérationnelle unique 6

S'entraîner en toute sécurité 7

L'instruction doit être progressive 8

L'instruction doit être conforme aux besoins 8

Les ressources doivent s'accorder aux tâches 9

L'instruction doit faciliter l'apprentissage 10

L'instruction doit être vérifiée 11

SECTION 6 CONCLUSION 12

CHAPITRE 2 L'INSTRUCTION ET LES OPÉRATIONS

SECTION 1 LA DISPONIBILITÉ OPÉRATIONNELLE : LA RAISON DE NOTRE INSTRUCTION 13

SECTION 2 LE DÉFIT DE LA MISE SUR PIED DE LA FORCE 15

Disponiblité opérationnelle et mise sur pied de la force 17

SECTION 3 MESURES DE LA DISPONIBILITÉ OPÉRATIONNELLE 19

SECTION 4 INSTRUCTION ET DISPONIBILITÉ OPÉRATIONNELLE DANS L'ARMÉE DE TERRE 22

Niveaux de capacité 22

Niveaux d'instruction 24

SECTION 5 CONCLUSION 27

CHAPITRE 3 CONCEPTS DE L'INSTRUCTION

SECTION 1 INTRODUCTION 31

SECTION 2 PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL DANS L'ARMÉE DE TERRE 32

Perfectionnement professionnel et normes d'instruction dans l'Armée de terre 36

Perfectionnement professionnel, instruction et opérations 38

SECTION 3 LE CADRE D'UNE INSTRUCTION ÉQUILIBRÉE 40

SECTION 4 TYPES D'INSTRUCTION 42

Instruction sur les normes de qualification 42

Instruction sur le perfectionnement du personnel à l'unité 43

Formation personnelle 44

Conditionnement physique 44

Instruction individuelle sur les aptitudes au combat 44

Entraînement sur les normes d'aptitude au combat 45

Entraînement par l'EPU/ERU 45

Entraînement aux risques 45

Entraînement de théâtre spécifique à la mission 46

SECTION 5 INSTRUCTION AU COURS DES OPÉRATIONS 46

SECTION 6 ENTRAÎNEMENT EN VUE DES OPÉRATIONS DOMESTIQUES 47

SECTION 7 CONCLUSION 48

CHAPITRE 4 L'INSTRUCTION INDIVIDUELLE

SECTION 1 LE SYSTÈME D'INSTRUCTION INDIVIDUELLE DE L'ARMÉE DE TERRE 49

SECTION 2 L'APPROCHE SYSTÉMIQUE DE L'INSTRUCTION DE L'ARMÉE DE TERRE 49

Principes régissant l'ASIAT 50

Phases de l'ASIAT 50

Responsabilités de l'ASIAT dans le système d'instruction individuelle 51

SECTION 3 PLANIFICATION DE L'INSTRUCTION — LES SYSTÈMES DE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ ET DE LA QUANTITÉ DE L'ASIAT 53

Évaluation des besoins 54

Le contrôle de la qualité et le perfectionnement professionnel de l'Armée de terre 54

Contrôle de la quantité 54

SECTION 4 ORGANISATION DE L'INSTRUCTION CONFORMÉMENT À L'ASIAT 55

Choix d'une stratégie d'instruction 55

Différence entre apprentissage et instruction 56

La façon dont les soldats apprennent 56

Méthode d'instruction 57

Moyens d'instruction 57

Choix d'une stratégie d'instruction 57

Choix de l'instructeur 58

SECTION 5 LA CONDUITE DE L'INSTRUCTION 60

Conduite et évaluation 60

Confirmation et validation de l'utilité et de l'efficacité de l'instruction 60

SECTION 6 LA SIMULATION DANS L'INSTRUCTION INDIVIDUELLE 62

Détermination des besoins en matière de simulation 62

SECTION 7 L'INSTRUCTION INDIVIDUELLE À L'UNITÉ 64

Instruction à l'unité touchant les DS et les NIAC 64

Le perfectionnement du personnel à l'unité 65

L'instruction individuelle continue à l'unité 65

Instruction relative au droit des conflits armés et aux règles d'engagement 65

SECTION 8 CONCLUSION 66

CHAPITRE 5 L'ENTRAÎNEMENT

SECTION 1 LE SYSTÈME D'INSTRUCTION COLLECTIVE (ENTRAÎNEMENT) 67

SECTION 2 L'APPROCHE SYSTÉMIQUE DE L'INSTRUCTION DE L'ARMÉE DE TERRE 67

Analyse 69

Conception 71

Élaboration 71

Conduite 71

Confirmation 71

Validation 72

SECTION 3 PLANIFICATION DE L'ENTRAÎNEMENT 72

Conception de l'entraînement 74

Affectation des ressources à l'entraînement 75
Élaboration de l'entraînement 76
SECTION 4 LA CONDUITE DE L'ENTRAÎNEMENT 78
Les étapes de l'entraînement 78
La formation préliminaire 78
La mise en pratique 80
Observateur/contrôleurs 80
Entraînement en stands de combat 81
Exercices d'entraînement en campagne 81
Concentrations 82
Tir de campagne réel 82
Confirmation 83
SECTION 5 L'ENTRAÎNEMENT À L'UNITÉ 84
Entraînement continue 84
Entraînement lié aux EPU/ERU 84
Entraînement aux risques 84
L'entraînement et le perfectionnement professionnel 85
Instruction relative au DCA et aux RDE 85
SECTION 6 EXIGENCES RELATIVES AUX CHAMPS DE TIR ET AUX SECTEURS D'ENTRAÎNEMENT 85
SECTION 7 SOUTIEN DE L'ENTRAÎNEMENT PAR LA SIMULATION 85
SECTION 8 CONCLUSION 87
CHAPITRE 6 L'INSTRUCTION DES RÉSERVISTES DU CANADA
SECTION 1 INTRODUCTION 89
SECTION 2 LE RÔLE DES RÉSERVISTES 89
La nature de la Réserve 90
SECTION 3 LES BESOINS RELATIFS À L'INSTRUCTION 90
Élaboration de l'instruction pour la Réserve 91
Calcul des écarts d'entraînement 93
SECTION 4 LES CYCLES DE L'INSTRUCTION DE LA RÉSERVE 95
Le cycle d'instruction de l'unité 96
Le cycle d'instruction de brigade de la Force de réserve 97
Les cycles d'instruction de la réserve au niveau des secteurs de la Force terrestre 98

SECTION 5 CONCLUSION 99

CHAPITRE 7 APPRENTISSAGE À L'INSTRUCTION

SECTION 1 GÉNÉRALITÉS 101

SECTION 2 L'APPRENTISSAGE DU PARTICIPANT 102

SECTION 3 RÉVISIONS POST-EXERCICE 103

Introduction 103

Qu'est-ce qu'une révision post-exercice? 104

Sortes de révisions post-exercice 104

Le processus de la révision post-exercice 104

Le rôle du chef 108

Participation 109

Matériel didactique 109

Conseils sur la façon de mener les révisions post-exercice 111

SECTION 4 L'APPRENTISSAGE INSTITUTIONNEL 113

Orienter la recherche de l'information - déterminer l'apprentissage requis 114

Rechercher, compiler et analyser l'information 114

Assimiler les nouvelles leçons touchant la doctrine et les procédures et en faire le suivi 114

Intégrer les leçons retenues à l'instruction 115

SECTION 5 CONCLUSION 115

ANNEXE A LE CADRE D'INSTRUCTION ET DE PRÉPARATION OPÉRATIONNELLE DE L'ARMÉE DE TERRE 117

ANNEXE B ENTRAÎNEMENT 119

SECTION 1 MÉTHODOLOGIE DE LA CONFIRMATION 119

Introduction 119

Responsabilités en matière de confirmation 120

SECTION 2 MÉTHODOLOGIE FORMELLE DE LA CONFIRMATION 121

Généralités 121

Conception de la confirmation de l'entraînement 122

Personnel de confirmation de l'entraînement 123

Phases de la confirmation de l'entraînement 125

Comptes rendus 127

Élaboration d'un plan de confirmation de l'exercice 127

Formation des observateurs/contrôleurs en vue de la confirmation 129

SECTION 3 CONCLUSION 129

ANNEXE C PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL AU SEIN DE L'ARMÉE DE TERRE 131

ANNEXE D ÉVALUATION DES BESOINS 135

Généralités 135

Définitions 136

Modèle d'évaluation des besoins 136

ANNEXE E LIGNES DIRECTRICES SUR LES MÉTHODES D'ENSEIGNEMENT 139

ANNEXE F LIGNES DIRECTRICES CONCERNANT LES MOYENS D'ENSEIGNEMENT 143

ANNEXE G CHAMPS DE TIR ET SECTEURS D'ENTRAÎNEMENT 149

Exigences requises des champs de tir et secteurs d'entraînement 149

ANNEXE H INSTRUCTION RELATIVE AU DROIT DES CONFLITS ARMÉS ET RÈGLES D'ENGAGEMENT 153

Historique 153

Code de conduite 153

Directives concernant l'instruction 154

Responsabilités 155

Instruction relative aux règles d'engagement 155

ANNEXE I LEXIQUE DE L'INSTRUCTION : INDEX DES ABRÉVIATIONS 157

Lexique de l'instruction : Concepts clés 159

BIBLIOGRAPHIE 165

TABLE DES FIGURES

Figure 1-1 : Le rôle de l'instruction de l'Armée de terre 4
Figure 2-1 : Le spectre des conflits et le continuum des opérations 13
Figure 2-2 : L'environnement opérationnel 14
Figure 2-3 : Étapes de la mobilisation 15
Figure 2-4 : Phases du cycle de mise sur pied de la force 17
Figure 2-5 : Instruction au cours du cycle de mise sur pied de la force 18
Figure 2-6 : Niveaux d'instruction 20
Figure 2-7 : États de disponibilité opérationnelle, niveaux de capacité et d'instruction, et tâches opérationnelles 21
Figure 2-8 : Rapports entre les NC et les niveaux d'instruction 26
Figure 2-9 : Rapports entre les mesures de la disponibilité opérationnelle 27
Figure 2-10 : Niveaux de capacité/Niveaux d'instruction et disponibilité opérationnelle 28
Figure 3-1: Perfectionnement professionnel dans l'Armée de terre 35
Figure 3-2 : Cycle du perfectionnement professionnel 37
Figure 3-3 : Le système des systèmes intégré du perfectionnement professionnel 39
Figure 3-4 : L'équilibre dans l'instruction 41
Figure 3-5 : Types d'instruction 42
Figure 4-1 : Responsabilités relatives à l'ASIAT dans le système d'instruction individuelle 52
Figure 4-2 : Le processus de contrôle de la qualité 53
Figure 5-1 : Le cadre de l'ASIAT 68
Figure 5-2 : Responsabilités reliées à l'entraînement dans l'ASIAT 69
Figure 5-3 : Tâches d'entraînement assignées dans les DSOR 73
Figure 5-4 : NAC assignées pour l'ETSM à l'annexe E des DSOR 74
Figure 6-1 : Écart en matière d'instruction — FANT NQ2/3, Force régulière/Réserve 94
Figure A-1 : Cycle de mise sur pied de la force de l'Armée de terre au niveau d'une unité/sous-unité 117
Figure C-1 : Systèmes de perfectionnement professionnel proposés des officiers et des MR 132
Tableau D-1 : Facteurs influant sur le rendement 136
Tableau D-2 : Modèle d'évaluation des besoins 138
Tableau E-1 : Catégories de résultats d'apprentissage 139
Tableau E-2 : Adaptation des méthodes aux résultats d'apprentissage 139
Tableau E-3 : Méthodes d'enseignement — Lignes directrices 141

Tableau G-1 : Largeurs représentatives 149
Tableau G-2 : Sommaire des superficies de terrain requises 150
Tableau G-3 : Sommaire des critères des champs de tir 151
Tableau G-4 : Sommaire des critères des zones d'instruction 152
Tableau G-5 : Sommaire de l'inventaire des secteurs d'entraînement 152

CHAPITRE 1
BUT ET OBJET DE L'INSTRUCTION

L'instruction est le processus en vertu duquel soldats, matériel et temps sont moulés en des unités et des formations prêtes au combat. Un tel processus exige un système d'instruction de l'Armée de terre efficace et efficient capable de produire le potentiel de combat et la disponibilité opérationnelle pour tous les éléments de la force, tel que défini dans le Guide de planification de la Défense.

—Directives et orientations stratégiques de la Force terrestre 98, chapitre 6, page 2

SECTION 1
INTRODUCTION

1. La présente publication décrit comment l'Armée de terre du Canada devrait s'entraîner pour la guerre. Elle constitue la principale référence de l'Armée de terre en matière d'instruction et renferme les éléments de la philosophie et de la stratégie de l'instruction essentiels pour comprendre la façon de former les soldats. Elle s'adresse aussi bien aux chefs subalternes qu'aux chefs supérieurs, en fait à tous les commandants ou à tous ceux qui dirigent ou participent d'une façon ou d'une autre à la planification et à la conduite de l'instruction. La plupart des concepts qui y sont exposés sont toutefois destinés aux commandants de secteur et de brigade de la Force terrestre, aux commandants d'unité ainsi qu'aux commandants des écoles et des collèges, et sont leur responsabilité.

2. Bien que la B-GL-300-008/FP-002 constitue le principal guide en matière d'instruction, les exposés de principes transmis par la chaîne de commandement et visant à proscrire ou à prescrire des activités d'instruction précises peuvent lui servir de complément. C'est ainsi que les concepts d'instruction exposés dans la présente publication doivent être lus de concert avec les énoncés de politique et les directives d'orientation actuellement en vigueur.

3. Cette publication s'articule autour de deux thèmes centraux, le premier étant que l'instruction et le commandement sont inextricablement liés. Il incombe aux commandants de former leur personnel et aux unités de mener à bien les tâches qui leur sont confiées. Les commandants doivent avoir recours à l'instruction pour communiquer à tous les membres de leurs unités comment ils entendent mener des missions opérationnelles. Ils doivent par conséquent posséder une connaissance approfondie des concepts exposés dans la B-GL-300-003/FP-001 *Le commandement*, qui devrait être lue parallèlement avec le présent manuel. Le deuxième thème veut que l'Armée de terre conserve une approche systémique de l'instruction en intégrant le perfectionnement professionnel, l'instruction individuelle et collective (entraînement) ainsi que l'expérience professionnelle afin de satisfaire aux exigences opérationnelles définies dans les Directives stratégiques sur les opérations et les ressources (DSOR) et de compter sur des soldats et des unités aptes au combat. L'approche systémique de l'instruction servira à déterminer les principaux efforts au regard de l'instruction, à indiquer les points sur lesquels l'instruction doit mettre l'accent et à s'assurer que les ressources sont utilisées à bon escient. Elle permettra également la mise en place d'un objectif commun et cohérent, du niveau stratégique au niveau tactique. Pour toutes ces raisons, l'instruction au sein de l'Armée de

terre sera entièrement la responsabilité du commandant du Système de la doctrine et de l'instruction de la Force terrestre (SDIFT) qui transmettra les directives à cet égard. Les deux thèmes de la présente publication doivent être considérés comme des aspects complémentaires des systèmes d'instruction de l'Armée de terre.

SECTION 2
LES SYSTÈMES D'INSTRUCTION DE L'ARMÉE DE TERRE

4. L'Armée de terre possède un système d'instruction individuelle et un système d'instruction collective (entraînement). Ces deux systèmes comportent des processus qui exigent du temps et des ressources pour former le personnel selon les normes prescrites. Ensemble, ils intègrent dans des unités et des formations cohérentes et prêtes au combat des soldats et des chefs qualifiés et permettent aussi de maintenir, au fil du temps, des normes d'instruction élevées à la grandeur de l'Armée de terre. Ils sont sensibles à l'intention des commandants supérieurs qui découle, en définitive, des directives du Chef d'état-major de l'Armée de terre (CEMAT) exposées dans les DSOR, tout en préservant les principales compétences au combat. La structure de ces systèmes repose sur l'emploi de plans établis, notamment des plans de cours, des plans d'instruction et des plans d'affaires de l'unité ainsi que des directives d'exercice. Ces systèmes tirent leur orientation dans l'application de la doctrine et des normes d'instruction officielles (normes de qualification et normes d'aptitude au combat). Les modificatifs se font d'eux-mêmes par le biais de la validation, de la révision post-exercice et des mécanismes des leçons retenues de l'Armée de terre (dont les comptes rendus d'exercice et les comptes rendus d'opération). Tous les commandants qui se sont vus attribuer des tâches dans les DSOR doivent avoir recours aux systèmes d'instruction de l'Armée de terre. Ils doivent par conséquent faire preuve de clairvoyance et d'imagination et articuler clairement leur intention en ce qui a trait à la façon de former leurs subordonnés. Les systèmes d'instruction sont tributaires de la participation des commandants.

SECTION 3
PHILOSOPHIE DE L'INSTRUCTION

5. En temps de guerre, les commandants et leurs états-majors, grâce à l'analyse tactique graphique, étudient les rapports qui existent entre le temps, l'espace, les forces et les ressources (amies et ennemies) disponibles afin d'établir la meilleure séquence d'opération pour atteindre un objectif élevé, à savoir l'intention du commandant supérieur. Les résultats de cette appréciation sont formulés dans des ordres d'opération. En ce qui a trait à l'entraînement pour la guerre, cette responsabilité des commandants et de leurs états-majors demeure la même. Ils doivent en effet examiner attentivement le temps, les ressources (ainsi que l'espace destiné à l'entraînement) et les troupes disponibles afin de déterminer la meilleure façon de dispenser l'instruction individuelle et collective (entraînement) pour réaliser l'intention du commandant supérieur. L'appréciation des commandants et des états-majors se traduit dans des plans d'instruction qui servent pour leur part à transmettre aux commandants subalternes les directives à partir desquelles ils planifient et mènent leur propre instruction. Il y a délégation des responsabilités et des ressources d'instruction mais les activités, à tous les niveaux subordonnés, sont régies par une compréhension commune de l'objectif principal de l'instruction et sont uniformes dans l'application d'une même doctrine et de normes d'instruction centralisées.

6. Les systèmes d'instruction visent à favoriser une même compréhension de la tactique, des techniques et des procédures (TTP) et à permettre leur application. Le fait de s'entraîner à l'intérieur de tels systèmes permet d'établir une éthique et des valeurs communes qui, combinées à des normes uniformes et à l'identification à un objectif unique, créent un climat d'entente mutuelle, de confiance et de cohésion. Alors qu'ils jouent un rôle créatif dans la conception de l'instruction et un rôle de leadership essentiel au chapitre de la conduite et de la vérification de l'instruction, les commandants sont tenus d'appliquer une même doctrine et des normes communes et d'adopter les valeurs de l'Armée de terre. Toutes ces exigences institutionnelles se retrouvent dans les systèmes d'instruction pour créer la cohésion de l'unité — le centre de gravité de l'Armée de terre canadienne.

7. La guerre de l'ère préindustrielle était à l'image de la société de l'époque. Les Canadiens qui appartenaient aux milices au 18^{e} et au 19^{e} siècles possédaient une certaine habilité à manier les armes, une affinité avec le travail en campagne et des connaissances des outils mécaniques du temps. La guerre à l'âge de l'information est fort différente. Le combat moderne reproduit le raffinement technologique de la société contemporaine. La diversité des systèmes de communication, des véhicules et des armes très complexes ainsi que le pouvoir destructeur et la portée des munitions modernes ont ajouté à la guerre moderne un degré de complexité que les gens comprennent difficilement. Même si les jeunes Canadiens connaissent bien la technologie moderne, il existe un écart très important entre les compétences que nous acquerrons dans la société et celles que nous devons posséder pour faire partie d'une armée moderne.

8. L'instruction militaire tente de combler cet écart en transmettant les nouvelles compétences psychomotrices et cognitives qui permettent au soldat d'aujourd'hui de s'intégrer à une équipe sur le champ de bataille moderne, et en lui permettant d'acquérir, sur le plan émotif, ces éléments qui lui insufflent la confiance et le courage moral sans pour cela détruire la compassion ou le côté humain. La philosophie d'instruction de l'Armée de terre reconnaît les aspects psychomoteurs, cognitifs et affectifs de l'apprentissage.

9. On est aussi conscient du fait que les compétences sont soumises aux effets du temps. Malgré la qualité de l'instruction reçue au départ, les compétences et les capacités viennent à diminuer faute de pratique. Les compétences psychomotrices et cognitives ne diminuent pas au même rythme, mais nos connaissances à ce chapitre sont limitées. Ce qu'on sait cependant, c'est que compte tenu des très nombreuses tâches attribuées à l'Armée de terre, il importe de gérer avec soin l'instruction afin d'éviter que l'acquisition des compétences et la diminution qui s'ensuit n'empêchent les unités de remplir leurs missions et de combattre en raison d'une capacité opérationnelle réduite. Il faut donc gérer l'instruction au sein de l'Armée de terre de façon à s'assurer que des unités bien formées soient en mesure de se déployer rapidement dans des zones de conflit lorsque la situation l'exige et que les unités ayant une capacité opérationnelle moindre puissent atteindre des normes de déploiement acceptables d'une façon efficiente et efficace.

SECTION 4
LE RÔLE DES SYSTÈMES D'INSTRUCTION DE L'ARMÉE DE TERRE

10. Au niveau tactique, l'instruction de l'Armée de terre consiste en fait à améliorer les compétences au combat. Au niveau opérationnel, les systèmes d'instruction de l'Armée de terre représentent beaucoup plus. Par le biais de processus scientifiques et créatifs, les systèmes

d'instruction font passer la doctrine et les normes de l'état de concepts à celui d'éléments réels. Non seulement ils enseignent à appliquer la tactique sur le terrain, mais ils contribuent à forger une volonté collective, basée sur une doctrine et des normes communes, et à produire, en définitive, des unités aptes au combat et prêtes à participer à des opérations. La doctrine, l'équipement et les soldats ne peuvent à eux seuls engendrer une telle puissance de combat. Ce n'est que lorsque tous ces éléments sont réunis dans le milieu d'entraînement que le potentiel pour une telle puissance de combat existe, et ce n'est que grâce à l'ingéniosité des commandants et à la discipline d'une approche systémique que ce potentiel peut être mis à profit. Les systèmes d'instruction de l'Armée de terre constituent donc les mécanismes de synthèse qui, finalement, produisent une puissance de combat cohésive.

11. Les systèmes d'instruction de l'Armée de terre insistent beaucoup sur le rôle des commandants de formation et des commandants d'unité au regard de l'instruction individuelle, de l'entraînement, de l'instruction continue et du perfectionnement professionnel. C'est ce qui permet de s'assurer que l'Armée répond à ses engagements opérationnels et maintient ses compétences au combat. On sait que ce n'est qu'à partir du niveau de l'unité qu'on dispose des ressources et de l'expérience nécessaires pour résoudre au mieux les problèmes de l'Armée de terre au regard de l'acquisition et de la diminution des compétences.

Figure 1-1 : Le rôle de l'instruction de l'Armée de terre

d'instruction font passer la doctrine et les normes de l'état de concepts à celui d'éléments réels. Non seulement ils enseignent à appliquer la tactique sur le terrain, mais ils contribuent à forger une volonté collective, basée sur une doctrine et des normes communes, et à produire, en définitive, des unités aptes au combat et prêtes à participer à des opérations. La doctrine, l'équipement et les soldats ne peuvent à eux seuls engendrer une telle puissance de combat. Ce n'est que lorsque tous ces éléments sont réunis dans le milieu d'entraînement que le potentiel pour une telle puissance de combat existe, et ce n'est que grâce à l'ingéniosité des commandants et à la discipline d'une approche systémique que ce potentiel peut être mis à profit. Les systèmes d'instruction de l'Armée de terre constituent donc les mécanismes de synthèse qui, finalement, produisent une puissance de combat cohésive.

11. Les systèmes d'instruction de l'Armée de terre insistent beaucoup sur le rôle des commandants de formation et des commandants d'unité au regard de l'instruction individuelle, de l'entraînement, de l'instruction continue et du perfectionnement professionnel. C'est ce qui permet de s'assurer que l'Armée répond à ses engagements opérationnels et maintient ses compétences au combat. On sait que ce n'est qu'à partir du niveau de l'unité qu'on dispose des ressources et de l'expérience nécessaires pour résoudre au mieux les problèmes de l'Armée de terre au regard de l'acquisition et de la diminution des compétences.

Figure 1-1 : Le rôle de l'instruction de l'Armée de terre

SECTION 5
LES PRINCIPES D'INSTRUCTION

L'instruction est un grand art : s'il existe des principes de guerre, il existe aussi des principes d'instruction.

—Le feld maréchal Bernard Montgomery

GÉNÉRALITÉS

12. Les systèmes d'instruction de l'Armée de terre respectent neuf principes d'instruction qui gouvernent les commandants quant à la façon de concevoir l'instruction. Ces principes constituent également les critères d'évaluation de l'efficacité de l'instruction. Ces neufs principes sont décrits dans les paragraphes qui suivent.

L'INSTRUCTION RELÈVE DU COMMANDEMENT

13. Les commandants doivent gérer l'instruction individuelle formelle et l'expérience professionnelle afin que les subordonnés puissent en profiter tout au long de leur carrière. Les commandants doivent former et éduquer leurs subordonnés. Ces deux activités sont complémentaires; l'instruction transmet les connaissances techniques et relatives aux procédures et les compétences qui sont nécessaires pour accomplir les fonctions assignées, tandis que l'éducation procure une base de connaissances et de compétences intellectuelles qui permettent d'interpréter correctement l'information et de porter de bons jugements. Les commandants choisissent des subordonnés qui participeront à l'instruction individuelle et à la formation. Lorsque ces derniers possèdent les compétences et les connaissances requises, les commandants doivent leur confier des tâches qui contribuent à renforcer leurs acquis. Alors que le système d'instruction individuelle forme des soldats et des chefs, il incombe aux commandants de gérer le processus afin d'assurer le perfectionnement professionnel du personnel.

14. L'entraînement est avant tout une fonction de commandement. Il s'agit du mécanisme par lequel les commandants façonnent et influencent leurs soldats et par lequel ils inculquent la confiance à leurs subordonnés, en tant que groupe. C'est ce qui leur permet de créer de la cohésion au sein de leurs organisations. Tous les commandants qui désirent commander des forces cohésives et bien entraînées devraient être des entraîneurs compétents.

15. Les commandants doivent donc jouer un rôle actif dans l'entraînement, c'est-à-dire veiller à ce qu'il soit pertinent et qu'il soit appuyé par les ressources adéquates, qu'il soit bien organisé et dispensé de façon compétente. Les commandants d'unité et de formation doivent de plus participer au processus de vérification de l'entraînement afin de s'assurer que les normes sont atteintes et que les commandants subalternes comprennent clairement l'intention du commandant supérieur. Les commandants doivent aussi être intégrés aux mécanismes de rétroaction, à savoir la révision post-exercice (RPE) et le processus des leçons retenues de l'Armée de terre, qui améliorent l'entraînement des troupes et l'apprentissage de l'Armée de terre dans son ensemble.

L'INSTRUCTION DOIT ÊTRE CONFORME À LA LOI

16. Toute l'instruction doit être rigoureusement conforme au *Droit des conflits armés,* au *Code criminel du Canada* et à la *Loi sur la défense nationale* (article 130). Le Canada a la réputation d'être un pays démocratique éclairé et les valeurs canadiennes traduisent le plus grand respect pour la liberté et le bien-être de chacun et une attention égale à la primauté du droit. Dans l'Armée de terre du Canada, l'instruction doit toujours respecter les valeurs en question. Les commandants et les instructeurs ne doivent jamais oublier que les stagiaires, en particulier les recrues, retiennent tout ce qu'ils apprennent et voient à l'instruction, même si c'est illégal, déplacé ou contraire aux valeurs canadiennes. Passer sous silence pendant l'instruction une infraction à la lettre comme à l'esprit de la loi, peut être perçu par le personnel à l'instruction comme une approbation tacite d'un tel comportement. Les actions sanctionnées au cours de l'instruction seront mises en pratique lors des opérations; si elles sont illégales, elles auront de graves effets débilitants sur la capacité opérationnelle de l'unité, son honneur, la fierté de l'Armée de terre du Canada et la réputation du Canada dans le monde.

UNE NORME OPÉRATIONNELLE UNIQUE

17. Une armée de la taille de l'Armée de terre du Canada ne peut avoir plus d'un ensemble de normes d'instruction. Les normes d'instruction individuelle sont codifiées dans diverses normes de qualification (NORQUAL) et dans les normes individuelles d'aptitude au combat (NIAC). Ces normes sont établies et tenues à jour avec l'autorisation du commandant du SDIFT. Il en va de même pour l'entraînement : le commandant du SDIFT est responsable de la mise à jour des normes d'aptitude au combat (NAC) de l'Armée de terre qu'utilisent les commandants de la force de campagne pour former leurs subordonnés. On évalue les résultats de l'entraînement en les comparant aux normes prescrites. Les NAC demeurent donc les objectifs de rendement de l'entraînement.

18. Les normes d'instruction découlent toutes de la doctrine opérationnelle. La doctrine a été divisée en tâches de combat précises, qui correspondent toutes à une norme bien particulière en termes de durée et d'exactitude, dont l'ensemble constitue la norme d'aptitude au combat. L'objectif de l'entraînement est d'atteindre une ou plusieurs norme(s) prescrite(s) d'aptitude au combat, tout comme les activités de l'instruction individuelle ont pour but d'atteindre les objectifs de rendement définis dans une NORQUAL. En conséquence, toutes les directives d'exercice devraient indiquer la NAC qui fait l'objet de l'exercice, décrire de façon précise le résultat attendu de l'entraînement et définir la façon dont les résultats seront évalués.

19. La Force régulière et la Réserve appliquent des NORQUAL et des NAC communes. Cependant, en raison du peu de ressources et du temps limité dont elle dispose, la Réserve ne peut atteindre tous les objectifs de rendement ou réaliser toutes les tâches secondaires définis dans chacune des NORQUAL ou des NAC. C'est pourquoi toutes les normes ont été subdivisées en éléments essentiels, supplémentaires ou résiduels. L'instruction de la Réserve porte donc sur les éléments essentiels et traite des éléments supplémentaires lorsque des réservistes sont appelés à renforcer la Force régulière. La Réserve ne s'entraîne jamais à l'élément résiduel (voir le chapitre 6).

20. Le commandant du SDIFT est l'autorité pour ce qui est de toutes les normes d'instruction de l'Armée de terre, mais son mandat n'empêche pas d'exercer le commandement de mission dans le cadre de l'instruction. Les commandants à tous les niveaux sont libres de se servir de leur initiative et de leur imagination dans la conception et l'exécution de l'instruction de l'unité ainsi que de l'instruction individuelle et l'entraînement, mais c'est l'autorité en matière d'instruction de l'Armée de terre qui assure la mise à jour des normes. Cette mesure garantit que l'instruction atteint une norme élevée qui est la même pour tous.

21. Bien que les NORQUAL et les NAC de l'Armée de terre soient axées sur les opérations de guerre, les militaires canadiens doivent être prêts à s'acquitter de leurs fonctions dans tout le spectre des conflits. La plupart des environnements de conflit exigent un mélange d'activités de combat ou d'activités non liées au combat, même si l'aspect relatif au combat reste une possibilité latente. Les soldats et les unités risquent fort de devoir réaliser les deux types d'activités le même jour, dans le même secteur. Qu'ils se livrent à des tâches de combat ou à des tâches non liées au combat, la doctrine de l'Armée de terre canadienne exige que nos soldats sachent imposer leur volonté à leurs adversaires en arrachant et en conservant l'initiative opérationnelle. Pour ce faire, il faut d'abord et avant tout maîtriser les compétences au combat. Il faut aussi disposer de TTP judicieuses pour les activités non liées au combat et faire preuve de jugement quand on prévoit avoir recours à la force, en particulier en ce qui a trait aux règles d'engagement (RDE). Les commandants ont la responsabilité de veiller à ce que les NORQUAL et les NAC opérationnelles soient mises en pratique. Ils doivent de plus mettre en place un entraînement qui leur permet d'enseigner et d'appliquer les compétences particulières au théâtre et aux missions.

22. L'ensemble de l'instruction, à savoir les NORQUAL, les NAC et l'entraînement particulier à la mission, doit reproduire de la façon la plus réaliste possible la nature des conflits afin de préparer adéquatement les soldats et de réduire les surprises et les chocs inévitables à la guerre. Pour permettre aux soldats de s'exercer à arracher et à conserver l'initiative, aucun aspect de l'entraînement ne doit, si on dispose de moyens de simulation, être représenté par une notion. Les commandants ont la responsabilité de veiller à ce que nos méthodes d'entraînement correspondent à la façon dont nous envisageons le combat.

S'ENTRAÎNER EN TOUTE SÉCURITÉ

23. L'ensemble de l'instruction doit être réalisée de façon à assurer la sécurité des participants. Même l'instruction en classe, qui peut sembler inoffensive, peut présenter des risques lorsqu'on utilise des munitions ou des matières dangereuses. C'est pourquoi il est nécessaire d'appliquer rigoureusement les règlements de sécurité prescrits dans la B-GL-381-001/TS-000 *Sécurité à l'entraînement*, ainsi que les politiques locales en matière de sécurité.

24. Bien que le travail en classe, les exercices tactiques sans troupes, les simulations et d'autres méthodes d'entraînement soient utiles, les exercices de tir réel dans un cadre tactique, qui présentent un degré élevé de réalisme, sont essentiels sur le plan de la disponibilité opérationnelle. Bien qu'essentiels, les exercices en campagne réalisés dans des conditions réelles, en particulier lorsqu'il y a manœuvre ou tir réel, comportent aussi des dangers. Ils doivent donc être supervisés étroitement ou se dérouler dans des conditions contrôlées.

25. La sécurité à l'entraînement est la responsabilité de tous, soldats et chefs, quel que soit leur grade ou le poste qu'ils occupent. Chacun doit s'assurer que les drills, les techniques et les mesures de sécurité appropriés sont respectés, et réagir sans tarder afin de mettre fin à des activités dangereuses, ce qui ne veut pas dire contourner la chaîne de commandement ou ne pas la respecter. Bien que la sécurité à l'entraînement soit une responsabilité générale, il convient de souligner que ce sont les chefs, et non le personnel de sécurité en place pour l'exercice, qui sont en définitive les grands responsables.

26. La sécurité doit toujours primer sur le niveau de réalisme et de défis que l'on souhaite donner aux activités d'entraînement. Tout le personnel intéressé doit donc considérer la sécurité non seulement comme un principe mais comme un élément inhérent à l'instruction.

L'INSTRUCTION DOIT ÊTRE PROGRESSIVE

27. Une démarche progressive permet d'améliorer la sécurité à l'instruction. Le militaire doit acquérir certaines compétences avant de pouvoir prendre efficacement part à l'entraînement en équipe et les équipes, les équipages, les détachements ou les sections doivent atteindre un certain niveau de compétence collective avant de pouvoir participer à l'entraînement au niveau de la troupe ou du peloton en toute sécurité. Bien entendu, les troupes et les pelotons doivent devenir compétents avant de passer à l'entraînement au niveau de la compagnie, de l'escadron ou de la batterie et à l'entraînement interarmes. L'Armée de terre a une approche à l'instruction structurée et progressive qui compte sept niveaux (décrits au chapitre 2), du niveau individuel au niveau de la formation. Chaque niveau se subdivise en trois étapes d'instruction : la formation préliminaire, la mise en pratique et la vérification des connaissances (chapitre 5). Les soldats devraient compléter les trois étapes avant de passer d'un niveau à l'autre. Ce point est important, car lui seul favorise la maîtrise des compétences et une compréhension commune des instructions permanentes d'opération (IPO) et des TTP et garantit que l'ensemble des membres d'une unité ou d'une formation comprend l'intention du commandant supérieur. Les commandants qui peuvent observer leurs commandants subalternes et leurs troupes au cours d'activités d'entraînement progressif vont avoir l'avantage de veiller à ce que leur intention soit comprise. La cohésion croît à cet égard de façon importante à chaque étape et à chaque niveau d'instruction. L'entraînement réalisé antérieurement ou une expérience opérationnelle récente peut permettre au commandant de comprimer la structure progressive de l'instruction et de commencer à des niveaux qui correspondent aux capacités actuelles de l'unité. Il court toutefois un risque en agissant ainsi, et ce risque se manifeste par le manque de compétence au niveau individuel ou le manque de cohésion des groupes. Les raccourcis ainsi pris doivent être précisés à dessein dans les plans d'instruction et pris en compte par la chaîne de commandement. L'instruction subséquente devrait être contrôlée afin d'évaluer les risques et de vérifier les habiletés.

L'INSTRUCTION DOIT ÊTRE CONFORME AUX BESOINS

28. Les unités de l'Armée de terre ne peuvent pas toutes en même temps essayer d'atteindre le niveau de capacité opérationnelle le plus élevé. L'Armée de terre doit, en vue de l'entraînement qui vise à permettre à certaines de ces unités d'atteindre ou de conserver ce niveau de capacité,

leur affecter une part supérieure de ses ressources d'entraînement, ce qui signifie également que d'autres ne pourront s'entraîner qu'en fonction d'un niveau de capacité inférieur. De la sorte, l'entraînement concorde avec les tâches opérationnelles énoncées dans les DSOR, et les unités chargées d'accomplir des missions qui exigent un état de préparation élevé reçoivent l'essentiel des ressources d'entraînement de l'Armée de terre. D'après ce que nous prévoyons, ces unités continueront d'être désignées de façon cyclique. Par conséquent, les plans d'instruction et d'exercice des unités doivent traduire la situation opérationnelle courante et prévue de chaque unité et fournir un entraînement en fonction de tâches opérationnelles bien précises.

29. La Force de réserve ne sera pas tenue de satisfaire aux mêmes exigences que la Force régulière pour ce qui est de l'état de préparation. Toutes les unités de la Réserve doivent cependant posséder les ressources qui leur permettent de maintenir un niveau essentiel de capacité. Les unités qui possèdent des compétences de spécialiste (opérations psychologiques [OPSPSY], coopération civilo-militaire [COCIM], etc.) peuvent recevoir les ressources qui leur permettent de s'entraîner afin d'atteindre des niveaux de capacité plus élevés compte tenu de la demande opérationnelle.

30. De même, l'instruction individuelle doit satisfaire à une exigence précise en matière de qualification qui découle des besoins de la tâche du militaire ou des connaissances requises au cours de la période de perfectionnement suivante (PP—voir le chapitre 3 et l'annexe C). L'instruction conforme à la description de spécialité (DS) ne devrait être donnée que lorsqu'une unité prévoit une pénurie de personnel formé (y compris les excédents autorisés). Les besoins en matière d'instruction individuelle sont déterminés à partir des listes de qualification des unités (LQU) de l'Armée de terre et du niveau de capacité opérationnelle existant de l'unité. Une demande d'instruction individuelle conforme à la DS peut être rejetée si les critères qui précèdent ne sont pas respectés. La liste a pour but d'aider à déterminer les types de demandes de qualification particulières (DQP) et leur nombre, y compris les effectifs excédentaires occupant des postes opérationnels, qu'une unité doit compter pour être apte à mener des opérations. Il s'agit d'une mesure de contrôle d'efficience qui limite la formation d'un trop grand nombre de personnes qualifiées, car l'instruction qui excède les besoins utilise des ressources peu abondantes qu'il serait préférable d'utiliser à d'autres impératifs d'instruction opérationnelle. Les besoins touchant l'instruction individuelle et les LQU demeurent un problème dans la Force de réserve et feront l'objet d'une rationalisation dans le processus d'examen de la Réserve de la Force terrestre.

LES RESSOURCES DOIVENT S'ACCORDER AUX TÂCHES

31. Les DSOR renferment le tableau de l'instruction et des tâches de l'Armée de terre qui fixe le niveau de formation prescrit à l'égard de chacune des tâches exposées dans le plan de défense du ministère. À chaque tâche correspondent un ensemble de NAC qu'il faut atteindre et des ressources qui sont attribuées pour que le niveau de capacité requis soit atteint. En principe, les ressources sont « soudées » à la tâche, car il n'est pas possible d'assigner une tâche si les ressources nécessaires à son exécution ne sont pas fournies, ni possible de retirer des ressources sans que la tâche soit réduite. Les commandants à tous les niveaux ont la responsabilité d'atteindre le niveau d'instruction prescrit dans les DSOR dans les limites de l'enveloppe de ressources attribuée. Si, pour quelque raison que ce soit, la chose est jugée irréalisable, le

commandant qui porte ce jugement doit expliquer à son supérieur la nature des risques qui semblent peser sur la capacité opérationnelle. Le commandant supérieur doit soit régler le problème, soit assumer le risque et le signaler au niveau de commandement suivant. Un commandant supérieur ne peut que dans des circonstances extrêmes assigner une tâche d'instruction à un subordonné quand il sait que les ressources ne permettent pas de l'accomplir. Le cas échéant, c'est toute la chaîne de commandement qui doit être mise au courant des risques en cause.

L'INSTRUCTION DOIT FACILITER L'APPRENTISSAGE

32. L'Armée de terre doit tirer parti au maximum de chaque activité d'instruction, tant au niveau individuel que de l'institution elle-même. En favorisant une culture d'apprentissage chez nos soldats et au sein de notre organisation, l'Armée de terre pourra accroître son efficacité, tant au regard de l'instruction que des opérations.

33. Afin de faciliter l'apprentissage chez les participants, il convient d'insister sur la mise en pratique des connaissances plutôt que sur l'étape préliminaire ou celle de la vérification des connaissances. Les tâches doivent être reprises au moins deux ou trois fois. On peut au besoin réduire le nombre de tâches afin de pouvoir s'exercer de façon répétitive. Mais la pratique par elle-même ne suffit pas; elle doit en effet être appuyée par des observations opportunes et précises sur le rendement. Comme la critique traditionnelle s'est révélée inadéquate, l'Armée de terre a créé le processus de RPE.

34. Les révisions post-exercice sont des discussions professionnelles portant sur des activités d'instruction terminées et auxquelles participent habituellement des observateurs ou des contrôleurs, des instructeurs ou des commandants reliés à ces activités. Les RPE sont réalisées de façon informelle à toutes les étapes de chacun des niveaux d'instruction et de façon formelle lorsque les ressources disponibles le permettent. Elles mettent l'accent sur les normes de rendement (les NAC) qui permettent aux soldats de comprendre ce qui s'est passé, la raison pour laquelle les choses se sont passées ainsi, ce qui aurait dû se passer et la marche à suivre pour conserver les points forts ou corriger les points faibles. Les soldats apprennent et retiennent davantage lorsqu'ils identifient eux-mêmes les points forts et les points faibles de leur rendement et qu'ils trouvent des moyens de s'améliorer. Les RPE favorisent, voire même encouragent, une telle participation. Elles permettent de plus aux commandants de vérifier dans quelle mesure les soldats de l'ensemble du commandement comprennent leur concept des opérations et leur intention (explicite et implicite). Les RPE facilitent de plus l'apprentissage immédiat au sein de l'organisation tactique touchée.

35. Le processus des RPE constitue un mécanisme de rétroaction institutionnelle pour l'ensemble de l'Armée de terre. Il fournit des données au regard des processus de révision de la doctrine, de l'instruction, de l'équipement et de l'organisation de l'Armée de terre. Il fournit de plus les données qui sont nécessaires pour examiner et modifier comme il se doit les IPO et les TTP ainsi que la doctrine de l'Armée de terre, les NORQUAL et les NAC. La participation du personnel du Centre des leçons retenues de l'Armée et d'autres personnes désignées au processus de RPE formel institutionnalisera davantage l'apprentissage au sein de l'Armée de terre. Tous les types de RPE contribuent à favoriser une véritable culture de l'apprentissage au sein de l'Armée

de terre. Nous parlerons du rôle de l'observateur ou du contrôleur ainsi que du processus de RPE aux chapitres 5 et 7 respectivement.

L'INSTRUCTION DOIT ÊTRE VÉRIFIÉE

36. La vérification des connaissances est une analyse du rendement général d'une articulation tactique par rapport à une NAC donnée ou à un groupe de NAC. Elle doit être supervisée par le commandant deux niveaux plus haut (autrement dit par le commandant de brigade dans le cas de l'entraînement de l'équipe de combat). Si la vérification donne de bons résultats, les soldats passent au niveau d'instruction suivant. Dans le cas contraire, les tâches de combat qui sont déficientes sont de nouveau mises en pratique et vérifiées une nouvelle fois. Le passage du présent niveau au niveau suivant ne devrait en principe avoir lieu que lorsque toutes les NAC prescrites applicables au présent niveau aient été vérifiées. Dans les faits, ce n'est pas toujours le cas. Les commandants peuvent désigner des tâches secondaires des NAC et des tâches jugées non essentielles à titre d'activités d'entraînement qui ne seront pas évaluées ou pour lesquelles il n'est pas nécessaire de reprendre l'entraînement ou de subir une nouvelle évaluation des connaissance avant de passer à l'étape suivante. De telles désignations peuvent avoir lieu lorsque le temps consacré à l'entraînement est limité et que les ressources sont peu nombreuses, lorsque la reprise risque d'avoir un effet débilitant de deuxième ou de troisième ordre sur le plan d'entraînement d'une unité, ou lorsque la reprise ou la vérification des connaissances peut avoir lieu plus tard au cours de l'entraînement. On devrait cependant appliquer autant que faire se peut le principe selon lequel la vérification des connaissances doit se faire avant de passer au niveau d'instruction suivant.

37. La vérification des connaissances devrait être perçue comme un élément d'une méthode d'apprentissage collectif et non comme un outil d'évaluation destiné aux commandants à un niveau donné. Il faut considérer les erreurs comme un élément fondamental de l'entraînement et de l'apprentissage en équipe, et elles devraient être perçues comme un aspect positif d'un entraînement opérationnel honnête.

38. Il faut respecter le principe de la vérification « deux niveaux plus bas ». Les chefs qui forment leurs subordonnés sont trop proches pour procéder à une vérification impartiale et objective. Les commandants d'unité s'occupent eux-mêmes de la vérification des connaissances au sein de leurs formations. L'entraînement interarmes (équipe de combat, groupement tactique et brigade) sera cependant confiée aux commandants de brigade, aux commandants de secteur de la Force terrestre ou au commandant du SDIFT (l'autorité désignée par le CEMAT pour l'entraînement au niveau de la brigade). Cette façon de faire reconnaît que la réussite ou l'échec procède autant d'un climat de commandement sain que de la qualité des techniques d'entraînement.

39. Les chefs devraient vérifier les résultats de la formation qu'ils dispensent uniquement dans des circonstances exceptionnelles. Les commandants qui entraînent des unités pour des opérations sont occupés et il peut arriver qu'ils doivent ne pas participer à l'évaluation de tâches non essentielles (par exemple les tâches secondaires pour une NAC donnée) afin d'effectuer d'autres vérifications. Ils peuvent alors demander à des subordonnés de vérifier ce genre de tâches. Au cours d'opérations, en présence de nouvelles missions ou de nouvelles tâches, il se

peut que le commandant supérieur ne puisse vérifier toutes les activités d'entraînement. La chaîne de commandement doit alors confirmer que l'entraînement n'a pas fait l'objet d'une vérification particulière conformément au principe « de deux niveaux plus haut » et obtenir l'autorisation du commandant supérieur intéressé afin de s'assurer que les risques inhérents à cette exception sont bien clairs.

SECTION 6
CONCLUSION

40. C'est par l'instruction que les commandants gèrent le perfectionnement professionnel de leurs subordonnés. L'instruction est aussi le moyen par lequel les commandants forgent des unités et des formations prêtes à participer à des opérations et aptes au combat. Bien que l'instruction relève toujours du commandement, le processus étant entraîné par la créativité et les observations à caractère critique d'un commandant, il ne faut pas oublier que l'Armée de terre a une approche systémique à l'instruction qui fixe de façon bien précise pour tous les commandants l'ampleur des activités d'instruction et les points sur lesquels l'instruction met l'accent. L'Armée de terre exige aussi que les commandants donnent une instruction qui soit conforme à la lettre et à l'esprit de la loi. Nos soldats ont également besoin d'une instruction réaliste, qui respecte intégralement les règlements et les politiques touchant la sécurité à l'entraînement, et à laquelle les commandants consacrent toutes les ressources dont ils disposent pour qu'elle soit conforme à la façon dont nous envisageons le combat. Le CEMAT désignera les unités et les formations qui représenteront l'effort principal d'instruction de l'Armée de terre et qui recevront l'essentiel des ressources d'instruction de l'Armée de terre. Les ressources ainsi attribuées traduiront les deux principes selon lesquels l'instruction doit être conforme aux besoins et les ressources doivent s'accorder aux tâches. L'ensemble de l'instruction doit être conçue et évaluée en fonction de normes opérationnelles communes regroupées dans les NORQUAL et les NAC de l'Armée de terre. Peu importe la situation d'une unité du point de vue de l'instruction, dans tous les cas, l'instruction doit se faire de façon progressive, les connaissances étant vérifiées avant le passage au niveau suivant. Il convient aussi de recourir libéralement au processus de RPE pour améliorer la qualité de l'entraînement et garantir la diffusion de l'intention implicite et explicite du commandant. Le respect de ces principes garantira que l'Armée de terre forme au niveau individuel un personnel très compétent ainsi que des unités et des formations cohésives, aptes à être déployées et prêtes au combat. Nous parlerons plus en détail de ces principes dans les chapitres qui suivent.

CHAPITRE 2
L'INSTRUCTION ET LES OPÉRATIONS

L'instruction et l'équipement des forces armées devraient avant tout être axés sur la possibilité d'un conflit avec une puissance de premier ordre...

—Lieutenant-général Guy Simonds, *The Canadian Military: A Profile*

SECTION 1
LA DISPONIBILITÉ OPÉRATIONNELLE : LA RAISON DE NOTRE INSTRUCTION

1. L'Armée de terre canadienne demeure un des éléments essentiels de la politique intérieure et de la politique internationale du gouvernement canadien. Le rôle de l'Armée de terre dans la politique nationale est défini dans le Plan de défense du Ministère qui, quant à lui, repose sur l'orientation exposée dans le Livre blanc sur la défense de 1994. En vertu du Plan de défense, l'Armée de terre doit remplir de multiples tâches opérationnelles qui couvrent l'ensemble du spectre des conflits, notamment se préparer en vue de la guerre s'il arrivait que notre souveraineté soit menacée ou que le gouvernement canadien décide de participer à des opérations de guerre avec l'OTAN ou les Nations unies. La majorité des tâches de défense comportent cependant des opérations autres que la guerre (OAG) qui visent à appuyer les intérêts canadiens et qui sont le plus souvent menées dans le cadre d'une coalition avec les Nations unies ou l'OTAN. Le diagramme suivant illustre le spectre des conflits dans lequel évolue l'Armée de terre du Canada et à partir duquel sont élaborées les directives énoncées dans le Plan de défense.

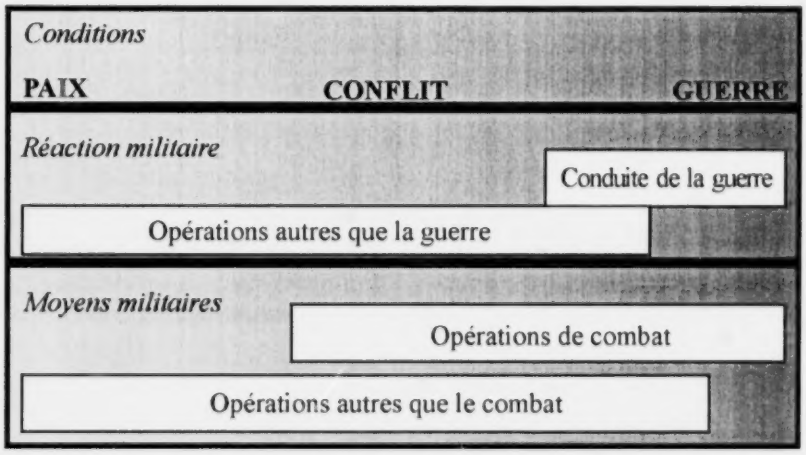


Figure 2-1 : Le spectre des conflits et le continuum des opérations

2. L'Armée de terre doit être prête à participer à tous les types d'opérations qui s'inscrivent dans le spectre des conflits. Bien que certaines opérations semblent sans conséquences graves, la plupart comportent au moins un potentiel de violence organisée qui oblige les militaires canadiens à avoir recours à une force meurtrière pour en arriver à un règlement. Bien que le spectre des conflits semble être une progression, le potentiel de violence et le besoin d'avoir des compétences au combat existe tout au long du spectre. Afin de faire mieux comprendre ce

CHAPITRE 2
L'INSTRUCTION ET LES OPÉRATIONS

L'instruction et l'équipement des forces armées devraient avant tout être axés sur la possibilité d'un conflit avec une puissance de premier ordre...

—Lieutenant-général Guy Simonds, *The Canadian Military: A Profile*

SECTION 1
LA DISPONIBILITÉ OPÉRATIONNELLE : LA RAISON DE NOTRE INSTRUCTION

1. L'Armée de terre canadienne demeure un des éléments essentiels de la politique intérieure et de la politique internationale du gouvernement canadien. Le rôle de l'Armée de terre dans la politique nationale est défini dans le Plan de défense du Ministère qui, quant à lui, repose sur l'orientation exposée dans le Livre blanc sur la défense de 1994. En vertu du Plan de défense, l'Armée de terre doit remplir de multiples tâches opérationnelles qui couvrent l'ensemble du spectre des conflits, notamment se préparer en vue de la guerre s'il arrivait que notre souveraineté soit menacée ou que le gouvernement canadien décide de participer à des opérations de guerre avec l'OTAN ou les Nations unies. La majorité des tâches de défense comportent cependant des opérations autres que la guerre (OAG) qui visent à appuyer les intérêts canadiens et qui sont le plus souvent menées dans le cadre d'une coalition avec les Nations unies ou l'OTAN. Le diagramme suivant illustre le spectre des conflits dans lequel évolue l'Armée de terre du Canada et à partir duquel sont élaborées les directives énoncées dans le Plan de défense.

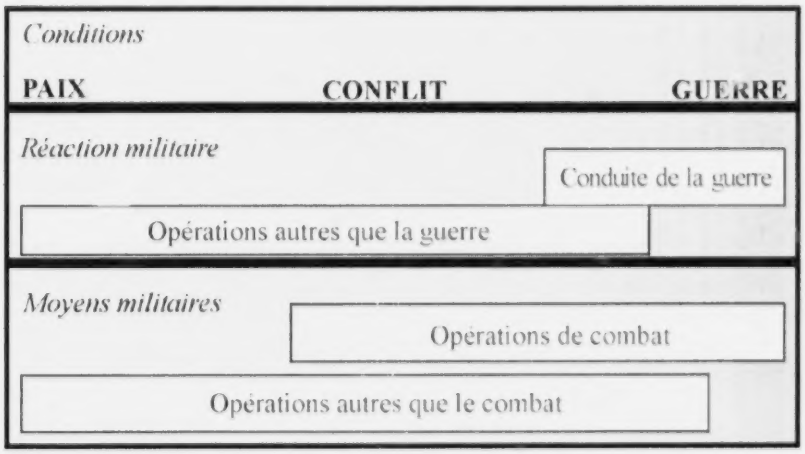


Figure 2-1 : Le spectre des conflits et le continuum des opérations

2. L'Armée de terre doit être prête à participer à tous les types d'opérations qui s'inscrivent dans le spectre des conflits. Bien que certaines opérations semblent sans conséquences graves, la plupart comportent au moins un potentiel de violence organisée qui oblige les militaires canadiens à avoir recours à une force meurtrière pour en arriver à un règlement. Bien que le spectre des conflits semble être une progression, le potentiel de violence et le besoin d'avoir des compétences au combat existe tout au long du spectre. Afin de faire mieux comprendre ce

potentiel, l'Armée de terre canadienne a adopté le modèle exposé à la Figure 2-2. Ce modèle illustre le type de scénarios de combat auxquels nos soldats peuvent être appelés à participer. Les opérations de profil 1 comprennent des missions de combat intense réalisées dans des situations de guerre générale. Le profil 2 regroupe pour sa part des opérations de combat et des opérations autres que le combat menées dans des situations de conflit différentes de la guerre interétatique traditionnelle.

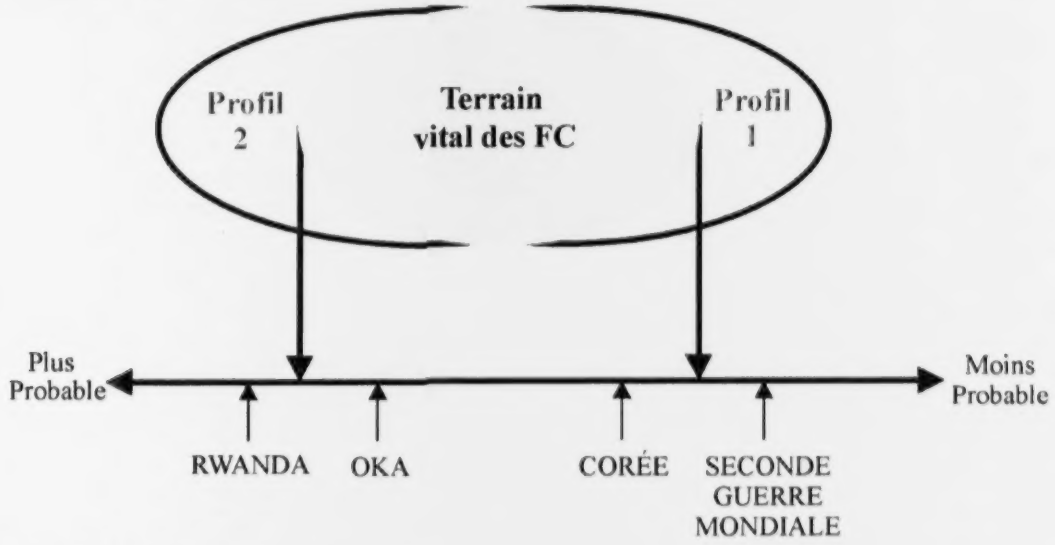


Figure 2-2 : L'environnement opérationnel

3. L'Armée de terre du Canada participe souvent aux opérations de profil 2, bien qu'elle doive en tout temps être prête à prendre part à celles de profil 1. La possibilité de combat est chose courante dans toutes ces opérations. L'efficacité des forces engagées dans des missions de profil 2 repose souvent sur leur capacité de démontrer leur puissance de combat pour atteindre leurs objectifs, même si cette capacité ne représente qu'un moyen de dissuasion. Il est donc essentiel, qu'une armée possède un potentiel de combat crédible, aussi bien pour des missions de profil 1 que de profil 2.

4. L'Armée de terre sera impuissante à satisfaire aux exigences de la politique nationale si elle n'est pas capable d'évoluer dans l'ensemble du spectre des conflits, d'où la nécessité d'être multifonctionnelle. De plus, l'efficacité opérationnelle des militaires canadiens sera limitée s'ils ne sont pas formés et équipés pour mener le combat. Un tel état créera un sentiment de responsabilité chez nos alliés et nuira au prestige du Canada au niveau des opérations de la coalition. Les unités canadiennes doivent par conséquent être aptes au combat. L'Armée de terre inculque donc à ses soldats, à ses chefs et à ses unités des compétences de combat multifonctionnelles qui leur permettent de mener les opérations de profil 1, et dispense également un entraînement de théâtre spécifique à la mission (ETSM – défini plus bas) nécessaire pour participer aux opérations de profil 2.

5. Les Forces canadiennes élaborent actuellement un plan de mobilisation en quatre étapes qui met en contexte les opérations courantes de profil 2 et qui explique comment les Forces

armées pourront accroître leur potentiel en cas de guerre générale (profil 1). L'étape 1 du plan de mobilisation (mise sur pied de la force) porte sur l'engagement constant des forces dans les opérations de profil 2. L'étape 2 (amélioration de la force) a trait au déploiement de la brigade pour les opérations de profil 1 ou de profil 2 avec une soutenabilité limitée et un personnel d'augmentation pouvant aller jusqu'à une sous-unité de la Réserve. L'étape 3 de la mobilisation (expansion de la force) ainsi que l'étape 4 (mobilisation nationale) prévoient l'engagement de forces au-delà de leur capacité actuelle, ce qui signifierait une augmentation considérable de la Réserve. Les étapes de la mobilisation sont décrites à la Figure 2-3.

ÉTAPE DE LA MOBILISATION	ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL	TAILLE DE LA FORCE
ÉTAPE 1 (MISE SUR PIED DE LA FORCE)	PROFIL 2	UNITÉ OU GROUPEMENT TACTIQUE
ÉTAPE 2 (AMÉLIORATION DE LA FORCE)	PROFIL 1 OU 2	BRIGADE (MAINTIEN EN PUISSANCE LIMITÉ)
ÉTAPE 3 (EXPANSION DE LA FORCE)	PROFIL 1 OU 2	BRIGADE (MAINTIEN EN PUISSANCE)
ÉTAPE 4 (MOBILISATION NATIONALE)	PROFIL 1	BRIGADE ET ÉCHELONS SUPÉRIEURS

Figure 2-3 : Étapes de la mobilisation

SECTION 2
LE DÉFIT DE LA MISE SUR PIED DE LA FORCE

6. Le nombre et la diversité des tâches que la Force terrestre se voit attribuer par l'entremise du Plan de défense ne permettent pas à l'Armée de terre de réaliser la mise sur pied de la force et l'emploi de la force de façon globale (p. ex. division canadienne structurée). Le besoin pour les unités canadiennes d'être prêtes à mener des opérations simultanées, au pays et à l'étranger (profils 1 et 2), les diverses limites en matière de ressources et de climat et le fait que l'instruction requiert une augmentation du nombre d'instructeurs, empêchent toutes les unités de maintenir le même niveau élevé de compétence et d'habiletés en matière de conduite de la guerre. Par conséquent, l'Armée de terre désignera seulement une partie de sa force de campagne qui sera prête pour le déploiement opérationnel et concentrera les ressources d'entraînement dans le temps et l'espace en vue de s'assurer que ces unités soient effectivement bien équipées, aptes au combat et entraînées de manière à satisfaire à un état élevé de disponibilité opérationnelle (voir Figure 2-7). Ces unités constitueront l'effort principal au sein des systèmes d'instruction de l'Armée de terre. D'autres éléments de la force de campagne qui sont à des états de disponibilité opérationnelle inférieurs assureront le soutien de l'instruction des forces dont l'état de disponibilité est élevé et s'acquitteront d'autres tâches, comme la provision du personnel supplémentaire au système d'instruction individuelle.

7. La désignation des formations et des unités qui constituent l'effort principal et de celles qui assurent le soutien exige une approche cyclique à l'égard de l'instruction et de la mise sur pied de la force au sein de l'Armée de terre. Les systèmes d'instruction de l'Armée de terre sont tributaires de ce cycle. Le cycle de mise sur pied de la force comporte trois phases distinctes :

a. **La phase de soutien/reconstitution**. Une période au cours de laquelle les unités se rétablissent à la suite d'opérations. Cette phase se caractérise par un roulement assez élevé du personnel attribuable aux affectations, à la formation professionnelle individuelle, aux affectations individuelles et collectives à l'appui d'autres cours dispensés par l'Armée de terre, au niveau peu élevé d'entraînement, à l'arrivée de recrues et à l'acquisition de nouvel équipement. Cette phase comporte aussi des temps d'arrêt destinés à améliorer la qualité de vie. Dans la dernière partie de cette phase, les unités se reconstituent en vue de la phase d'instruction.

b. **Phase d'instruction**. Une période au cours de laquelle une brigade ou une unité participe à une instruction progressive afin d'être jugée apte et prête au combat (moins l'ETSM) en vue d'un déploiement opérationnel. L'instruction sera axée sur les compétences au combat. La stabilité du personnel est assurée dans les unités qui participent à cette phase. Une fois la phase terminée, l'unité sera considérée apte au combat.

c. **Phase des opérations**. Une période au cours de laquelle une brigade ou une unité est considérée à un état de disponibilité opérationnelle élevé et prête à répondre aux engagements qui lui sont attribués dans les DSOR ou à des engagements opérationnels non prévus.[1] Alors qu'une unité est considérée apte au combat au début de la phase des opérations, elle n'est dite prête au combat que lorsqu'elle a suivi l'ETSM exigé. L'ETSM englobe tout l'entraînement axé sur les exigences particulières à la mission. Elle comprend les éléments qui n'ont pas été vus au cours de l'entraînement sur les NORQUAL ou les NAC, la matière ayant trait aux opérations dans des environnements particuliers ainsi que les éléments de l'entraînement sur les NORQUAL et les NAC qui doivent être repris ou revus dans des conditions propres à la mission (p. ex. le tir réel avec les armes collectives ou les manœuvres dans la jungle, en milieu urbain ou en montagne).

---

[1] L'Armée de terre s'entraîne en vue de la guerre en groupements tactiques et en brigades constitués à partir d'unités inscrites dans l'ordre de bataille. La disponibilité opérationnelle peut cependant être gérée en formations de plus petite taille. Des sous-unités cohésives et bien entraînées peuvent constituer les premiers éléments de la disponibilité opérationnelle et du déploiement dans des situations imprévues. Les commandants d'unité sont alors appelés à gérer le cycle en trois phases. Alors que l'unité ne représente pas le niveau optimal pour la gestion des cycles de mise sur pied de la force, elle peut être appelée à intervenir lorsque le rythme des opérations est élevé à la grandeur de l'Armée de terre.

Figure 2-4 : Phases du cycle de mise sur pied de la force

8. L'attribution des ressources d'instruction à une unité se fera en fonction de la phase du cycle de mise sur pied de la force dans laquelle elle se trouve. C'est ainsi qu'une unité qui est engagée dans la phase des opérations pourra compter sur une dotation assez stable en personnel et recevoir toutes les ressources requises au niveau du maintien des compétences et de l'ETSM. Une unité qui se trouve dans la phase d'instruction représentera l'effort principal de l'Armée de terre au chapitre de l'attribution des ressources d'entraînement et pourra compter sur un personnel stable tout au long de cette période. Les unités engagées dans la phase de soutien/reconstitution connaîtront de nombreux changements au niveau du personnel et leur statut d'unités de soutien se traduira par le peu de ressources dont elles disposeront pour l'entraînement; elles ne recevront en effet que les ressources qui leur permettront de maintenir leurs compétences collectives à un niveau inférieur (définies chaque année dans les DSOR). La chaîne de commandement déterminera le temps que les formations et les unités passent dans chacune des phases et précisera cette période dans les DSOR.

DISPONIBLITÉ OPÉRATIONNELLE ET MISE SUR PIED DE LA FORCE

9. La disponibilité opérationnelle correspond à la capacité de conduire une intervention militaire adéquate et en temps opportun en cas de menace. Elle est mesurée à partir de ce qui suit : l'effectif d'une unité, les qualifications du personnel de l'unité, l'état d'avancement du processus de contrôle en vue du déploiement, l'état de disponibilité de l'équipement de l'unité ainsi que la situation relative à l'instruction individuelle et l'entraînement de ses membres. Bien que l'instruction ne soit que l'une des facettes de la disponibilité opérationnelle, elle est néanmoins la plus essentielle. L'instruction est le mécanisme qui imbrique les différentes composantes les unes aux autres en vue de constituer des forces capables d'intervenir. Elle amalgame la doctrine et les normes, l'équipement et les ressources, les soldats et les chefs en vue de constituer des unités et des formations aptes au combat. L'instruction dispensée dans le cycle

de mise sur pied de la force doit être gérée afin d'identifier les unités ou les formations qui atteindront des états de disponibilité opérationnelle élevés lorsque la situation l'exigera.

10. L'Armée de terre dispense quatre catégories d'instruction, à savoir l'instruction individuelle, l'entraînement, l'instruction continue et l'ETSM (toutes ces catégories, sauf la dernière, sont décrites dans des chapitres subséquents) qui, combinées, permettent à la force de se préparer en vue des opérations.

11. Alors que la disponibilité opérationnelle résulte d'un travail concerté de planification de la part l'Armée de terre et des FC, la mise sur pied de la force et le maintien en puissance reposent sur les systèmes d'instruction individuelle et collective de l'Armée de terre. Les quatre catégories d'instruction sont données de façon systématique afin de produire des forces prêtes au combat et des forces de maintien en puissance. Il s'agit par conséquent d'une approche systémique qui permettra de disposer de forces prêtes à mener des opérations et d'assurer leur maintien en puissance au fil du temps. Le maintien en puissance est tout particulièrement primordial pour les étapes 2, 3 et 4 de la mobilisation. Sans une approche systémique de la disponibilité opérationnelle, le potentiel opérationnel de l'Armée de terre se dégradera et le travail de planification de la mobilisation sera menacé. C'est ainsi que l'instruction visant la mise sur pied de la force et le maintien en puissance doit être systémique et cyclique, comme le montre la Figure 2-5.

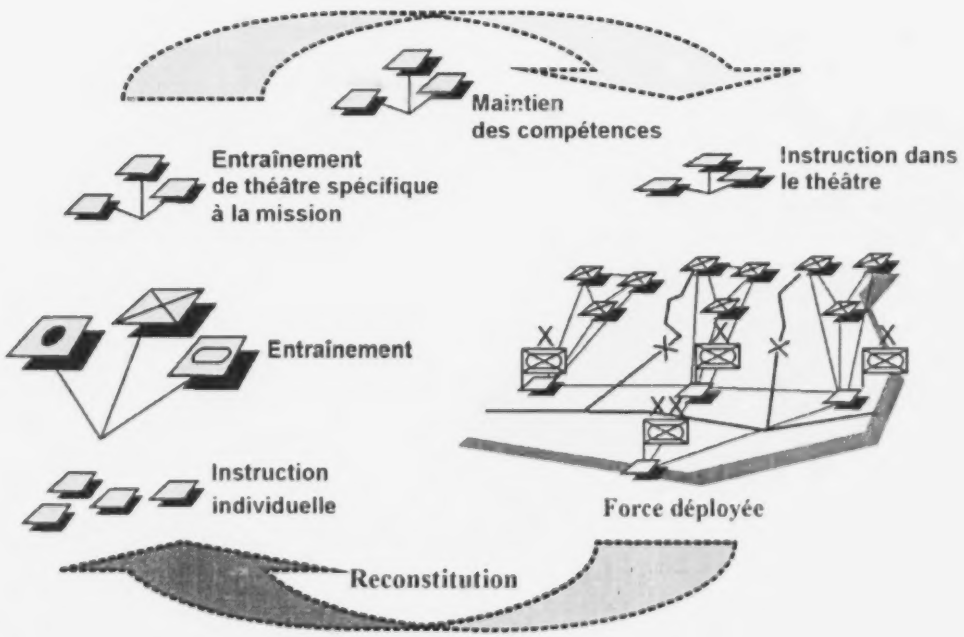


Figure 2-5 : Instruction au cours du cycle de mise sur pied de la force

12. Le cycle comprend l'instruction individuelle, l'entraînement en vue des opérations, l'ETSM, l'instruction continue qui vise à préserver les compétences individuelles et collectives,

l'entraînement dans le théâtre réalisée au cours des opérations et l'entraînement de base qui a lieu au moment de la reconstitution de la force. Au cours de ce cycle, on peut intégrer la nouvelle doctrine et le nouvel équipement à la force; on ajoute les leçons retenues des opérations aux nouvelles normes et à l'enseignement; on doit choisir et préparer les chefs et les formateurs et le développement des systèmes d'instruction de l'Armée de terre dans leur ensemble se poursuit. Il s'agit de projets complexes qui exigent une structure globale et la discipline nécessaire pour appliquer une approche systémique.

13. Le cycle de mise sur pied de la force sera différent pour les unités de la Réserve. Ces unités recevront une instruction commune qui leur permettra de maintenir le niveau essentiel de capacité afin de faciliter l'augmentation de la force en vue des étapes 1 et 2 de la mobilisation si la situation l'exige et de fournir les assises pour un accroissement de la force si la mobilisation devait se poursuivre. Le chapitre 6 porte sur les cycles d'instruction de la Réserve.

SECTION 3
MESURES DE LA DISPONIBILITÉ OPÉRATIONNELLE

14. La disponibilité opérationnelle doit être quantifiable. Le niveau de contrôle du personnel et de disponibilité de l'équipement constituent de bons indices. On doit aussi pouvoir évaluer, à partir de certains critères, l'instruction ainsi que les écarts dans les normes d'instruction entre les différentes composantes de l'Armée de terre. C'est ainsi qu'on évaluera l'instruction à l'égard de la disponibilité opérationnelle par le biais des niveaux d'instruction et des niveaux de capacité (NC) qui se définissent ainsi :

a. **Niveaux d'instruction**. Conformément au principe de l'instruction progressive prescrit au chapitre 1, l'Armée de terre a divisé l'instruction en sept niveaux, chaque niveau ayant ses propres normes collectives d'aptitude au combat (définies par les suffixes A à G dans les manuels sur les NAC). L'instruction aux niveaux plus élevés repose sur le succès de l'instruction aux niveaux inférieurs. À chaque niveau, l'instruction devrait être suffisamment élaborée pour que les stagiaires possèdent une assez bonne maîtrise des connaissances qu'ils acquièrent avant de passer au niveau suivant. Les niveaux sont décrits en détail dans la section suivante.

NIVEAU	DESCRIPTION
7	Instruction au niveau de la formation
6	Instruction de l'unité/unité interarmes
5	Sous-unité interarmes (équipe de combat)
4	Sous-unité (cie, esc)*^
3	Sous-sous-unité (troupe/peloton)
2	Drills de combat de la section, de l'équipage et du détachement
1	Compétences individuelles/aptitudes au combat

*- L'artillerie donne l'instruction régimentaire au niveau 4
^- Le point culminant du niveau 4 pour la Force de réserve sera la sous-unité interarmes (p. ex. le groupe-compagnie). Le niveau 4 de la Force régulière peut inclure l'instruction préliminaire interarmes (dont les XAO)

Figure 2-6 : Niveaux d'instruction

b. **Niveaux de capacité (NC)**. Un NC est un niveau de compétence au combat qui peut être mesuré et qui témoigne de l'accomplissement collectif et de l'application d'un ensemble de NORQUAL et de NAC donné. Il s'agit de la norme minimale de rendement que les forces doivent atteindre afin de progresser dans l'entraînement ou de participer à des opérations. L'Armée de terre compte deux NC distincts dont chacun illustre les différences dans les normes entre les composantes de la Régulière et celles de la Réserve. Voici ces NC sur lesquels nous reviendrons plus en détail :

(1) Niveau minimum de capacité (NMC). Les compétences essentielles de la Force régulière fondées sur toutes les composantes des NORQUAL et des NAC.

(2) Niveau essentiel de capacité (NEC). Les compétences essentielles de la Première réserve fondées sur les composantes essentielles des NORQUAL et des NAC.

15. À l'intérieur de chaque NC, on évalue la disponibilité opérationnelle en fonction du niveau d'instruction atteint (p. ex., NMC 5 = la compétence au niveau de l'équipe de combat rencontrant toutes les NORQUAL et les NAC appropriées pour progresser au prochain niveau).

a. **États de disponibilité opérationnelle**. Les NC et les niveaux d'instruction sont combinés aux autres composantes de la disponibilité opérationnelle (effectifs, disponibilité de l'équipement, etc.) afin de déterminer l'état de disponibilité opérationnelle d'une unité. Il existe trois états principaux :

(1) **Réduit**. Une unité qui a un effectif réduit en personnel (moins de 90 % de l'effectif) et des avoirs en équipement peu élevés (moins de 85 % des attributions) et qui a besoin de plus de 180 jours pour se préparer et

s'entraîner en vue d'un déploiement dans le cadre d'opérations outre-mer. Ces unités doivent cependant conserver une capacité qui leur permet d'intervenir en cas d'urgences nationales.

(2) **Normal**. Une unité qui possède au moins 90 % de sa dotation en personnel et au moins 85 % des attributions en équipement, qui a besoin de 30 à 180 jours pour se déployer, compte tenu des besoins touchant le NC, le niveau d'instruction, le contrôle du personnel et la disponibilité de l'équipement pour le déploiement.

(3) **Élevé**. Une unité qui compte 100 % de sa dotation en personnel, 95 % des attributions en équipement et qui a besoin d'un préavis de mouvement de 30 jours (ou moins) pour se déployer, compte tenu du NC et du niveau d'instruction atteint, des exigences touchant le contrôle du personnel et la disponibilité de l'équipement ainsi que de la nécessité de terminer l'ETSM dans les délais prescrits dans l'avis de mouvement.

États de disponibilité opérationnelle du Corps à réaction rapide du Commandement allié en Europe (CRR CAE) de l'OTAN

États de disponibilité opérationnelle de l'OTAN	DOp 10	DOp 9	DOp 8	DOp 7	DOp 6	DOp5	DOp 4	DOp 3	DOp2	DOp 1
ADM	365+	365-181	180-91	90-61	60-31	30-21	20-11	10-6	5-3	2-1

Modèle de disponibilité opérationnelle canadien

États de disponibilité opérationnelle	Réduit		Normal		Élevé			
ADM	365+	365-181	180-91	90-31	30-21	20-11	10-3	2-1
Tâches unité/ fmn exposées dans le GPD			FCP - OP SABRE		GT de tête d'avant-garde			NEO
						FRI(T) — OP GAUNTLET		
					Bde ADOpE — Op Viking			
					UNSAS			
Niveau de disponibilité opérationnelle	[illegible]		<92% LQU & <85% Dispo éqpt Instr : NMC 1-7 NEC 1-4		100% LQU & >95% Dispo éqpt Instr : NMC 1-7 & ETSM			

Légende

ADM - Avis de mouvement (jours)
GPD - Guide de planification de la Défense
NMC - Niveau minimum de capacité
NEC - Niveau essentiel de capacité
DOp - Disponibilité opérationnelle
NEO - Évacuation des non-combattants

FCP-Op SABRE - Force de contingence principale, Gp Bde
FRI(T)-Op GAUNTLET - Force de réaction immédiate (Terre), Gp Bon
Bde ADOpE-Op VIKING -GT en attente disponibilité opérationnelle élevée
UNSAS - Système de forces en attente des UN, GT et Gp Bon

LQU - Liste de qualification de l'unité
Dispo éqpt - Disponibilité de l'éqpt de l'unité dans les délais de l'ADM conformément au Rapport sur la disponibilité opérationnelle
ETSM - Entraînement de théâtre spécifique à la mission
> - Plus que
< - Moins que

Figure 2-7 : États de disponibilité opérationnelle, niveaux de capacité et d'instruction, et tâches opérationnelles

s'entraîner en vue d'un déploiement dans le cadre d'opérations outre-mer. Ces unités doivent cependant conserver une capacité qui leur permet d'intervenir en cas d'urgences nationales.

(2) **Normal** – Une unité qui possède au moins 90 % de sa dotation en personnel et au moins 85 % des attributions en équipement, qui a besoin de 30 à 180 jours pour se déployer, compte tenu des besoins touchant le NC : le niveau d'instruction, le contrôle du personnel et la disponibilité de l'équipement pour le déploiement.

(3) **Élevé** – Une unité qui compte 100 % de sa dotation en personnel, 95 % des attributions en équipement et qui a besoin d'un préavis de mouvement de 30 jours (ou moins) pour se déployer, compte tenu du NC et du niveau d'instruction atteint, des exigences touchant le contrôle du personnel et la disponibilité de l'équipement ainsi que de la nécessité de terminer l'ETSM dans les délais prescrits dans l'avis de mouvement.

États de disponibilité opérationnelle du Corps à réaction rapide du Commandement allié en Europe (CRRC AE) de l'OTAN

États de disponibilité opérationnelle de l'OTAN	DOp 10	DOp 9	DOp 8	DOp 7	DOp 6	DOp 5	DOp 4	DOp 3	DOp 2	DOp 1
ADM	365+	365-181	180-91	90-61	60-31	30-21	20-11	10-6	5-3	2-1

Modèle de disponibilité opérationnelle canadien

États de disponibilité opérationnelle	Réduit		Normal		Élevé			
ADM	365+	365-181	180-91	90-31	30-21	20-11	10-3	2-1
Tâches unité–unité exposées dans le GPD			FOP - Op SABRE		GT de tête d'avant-garde			NEO
					FRIET – Op ÉCLAIREUR			
					Bde ADOpE — Op Viking			
					UNSAS			
Niveau de disponibilité opérationnelle	<85% EQL & <75% Dispo eqpt Instruction NMC 1-3 NEC 1-4		92% EQL & >85% Dispo eqpt Instr : NMC 1-7 NEC 1-4		100% EQL & >95% Dispo eqpt Instr : NMC 1-7 & ETSM			

Légende

ADM – Avis de mouvement (jours)
GPD – Guide de planification de la Défense
NMC – Niveau minimum de capacité
NEC – Niveau essentiel de capacité
DOp – Disponibilité opérationnelle
NEO – Évacuation des non-combattants

FOP Op SABRE – Force d'opérations principale, Op Bde
FRIET Op ÉCLAIREUR – Force de réaction immédiate (Terre), Op Bon Bde ADOpE Op VIKING – GT en attente disponibilité opérationnelle élevée
UNSAS – Système de forces en attente des N.-U., GT et Op Bon

EQL – Liste de qualification de l'unité
Dispo eqpt – Disponibilité de l'eqpt de l'unité dans les délais de l'ADM conformément au Rapport sur la disponibilité opérationnelle
ETSM – Entraînement de théâtre spécifique à la mission
Plus que
Moins que

Figure 2-7 : États de disponibilité opérationnelle, niveaux de capacité et d'instruction, et tâches opérationnelles

16. Les unités qui participent à la phase de soutien/reconstitution du cycle de mise sur pied de la force peuvent être placées à un état de disponibilité opérationnelle réduit; celles qui en sont à la phase d'instruction devraient être à un état de disponibilité opérationnelle normal et celles qui se trouvent dans la phase des opérations devraient être conservée à un état de disponibilité opérationnelle élevé. En scindant les états de disponibilité opérationnelle en NC et en niveaux d'instruction, il est plus facile de gérer les unités dans le cycle de mise sur pied de la force, d'avoir des options adaptées aux tâches et d'offrir aux commandants un moyen de déterminer comment faire passer efficacement et de façon économique les unités d'un état de disponibilité à un autre.

SECTION 4
INSTRUCTION ET DISPONIBILITÉ OPÉRATIONNELLE DANS L'ARMÉE DE TERRE

17. L'Armée de terre utilise les NC et les niveaux d'instruction, de concert avec les états de disponibilité opérationnelle, pour déterminer de façon précise l'état de préparation de certaines unités. La différence entre les états de disponibilité opérationnelle réduit et normal ne correspond pas nécessairement au niveau d'instruction atteint, mais à la mesure dans laquelle les LQU et les avoirs réduits en équipement empêchent la progression dans l'instruction. Il convient de définir de façon plus précise les NC et les niveaux d'instruction afin de mieux expliquer les écarts qui existent au niveau d'instruction à l'intérieur des différents NC. Il importe aussi de comprendre que chaque état de disponibilité opérationnelle regroupe des activités d'instruction qui s'inscrivent dans trois catégories, à savoir l'instruction individuelle, l'entraînement et l'instruction continue.

NIVEAUX DE CAPACITÉ

18. Les NC présentés aux figures 2-8 et 2-10 sont multifonctionnels et sont expliqués dans les paragraphes qui suivent :

a. **Niveau minimum de capacité (NMC)**. Niveau minimal de compétence qui illustre les compétences/connaissances professionnelles que les forces doivent posséder pour passer à un état de disponibilité opérationnelle plus avancé ou participer à des opérations. On évalue le NMC au moyen des niveaux d'instruction 1 à 7. Le NMC comprend les NORQUAL et les NAC que la Force régulière doit maintenir pour demeurer apte au combat ainsi que les normes requises pour produire des forces capables de participer à des engagements opérationnels, jusqu'à la Brigade SABRE de la FCP inclusivement. Il exprime les normes professionnelles de la Force régulière qui, compte tenu de sa taille limitée, exige de ses soldats qu'ils possèdent des compétences plus variées (formation polyvalente et redondance dans les qualifications) afin de pouvoir évoluer dans tout le spectre des conflits. Les niveaux d'instruction et de dotation en personnel des unités pour ce niveau seront précisés dans les DSOR. Les unités qui constituent l'effort principal recevront suffisamment de ressources pour atteindre le niveau 5, 6 ou 7, et leur personnel sera à l'abri des affectations à des tâches externes. L'instruction des niveaux 1 à 6 ou 7 sera donnée de façon progressive,

et certaines NAC seront confirmées à chaque niveau avant de passer au niveau suivant. L'instruction continue permet de préserver les compétences et les connaissances acquises dans chacun des niveaux. Lorsque la compétence de ce groupe tactique est confirmée à un niveau d'instruction donné en vertu du NMC, on dit que ce groupement est apte au combat au niveau confirmé (p. ex. NMC 4), qu'il peut passer à un niveau d'instruction supérieur ou qu'il est prêt à entreprendre l'ETSM avant d'être déclaré prêt à participer à un déploiement à ce niveau. Comme on peut le voir à la Figure 2-9, la différence entre le NMC réduit et le NMC normal est la suivante :

(1) pour atteindre le NMC à un état de disponibilité opérationnelle normal, on doit posséder plus de 90 % des compétences individuelles requises, y compris les redondances opérationnelles, pour l'entraînement;

(2) tous les militaires doivent avoir complété les NIAC;

(3) les avoirs en équipement de l'unité ainsi que la disponibilité de l'équipement doivent être supérieurs à 85 %.

b. **Niveau essentiel de capacité (NEC)**. Niveau minimal de compétence qui illustre les compétences et les connaissances que la Force de réserve en service de classe A doit posséder pour augmenter ou accroître la force. On évalue ce niveau au moyen des composantes essentielles des NORQUAL et des NAC (niveaux d'instruction 1 à 4). Les NORQUAL et les NAC ont été subdivisées en composantes essentielles, supplémentaires et résiduelles (décrites au chapitre 6). Les composantes essentielles correspondent aux tâches et aux connaissances qui s'appliquent au réserviste en service de classe A.[2] L'instruction dans la Réserve doit porter sur les composantes essentielles, puis sur les composantes supplémentaires lorsque la situation l'exige. En couvrant les composantes essentielles des NORQUAL et des NAC, on s'assure que l'instruction individuelle, l'entraînement et l'instruction continue dans la Réserve permettent aux unités d'acquérir une compétence centrale nécessaire pour la mise sur pied de la force (y compris l'instruction supplémentaire) pour les étapes 1 et 2 de la mobilisation. L'étape 1 (Mise sur pied de la force) prévoit pour la Force régulière, une augmentation individuelle et de l'importance d'une sous-sous unité; l'étape 2 (Amélioration de la force) prévoit une augmentation correspondant à une sous-unité afin de permettre à la Force régulière d'honorer les engagements pris dans le cadre de l'Op SABRE. Les unités de la Réserve conserveront habituellement des états de disponibilité réduits ou normaux et participeront à l'instruction individuelle et à l'entraînement au NEC afin d'être prêtes à répondre aux exigences des étapes 1 et 2. Lorsque des réservistes sont appelés à augmenter les unités de la Régulière, on doit combler l'écart qui existe dans les normes

---

[2] Compte tenu des NORQUAL ou des NAC particulières, cette partie représente environ de 40 à 60 % des connaissances et tâches des NORQUAL et NAC, tel qu'établi par les Comités de rédaction des NORQUAL et des NAC.

d'instruction (les composantes supplémentaires) en leur dispensant une instruction supplémentaire. Ce « delta » d'instruction pourra être offert dans un centre d'instruction de secteur (CIS) désigné ou à l'unité qui accueille les renforts. Certaines unités de la Réserve conserveront des états de disponibilité plus élevés à l'égard de certaines compétences (p. ex. nucléaires, biologiques et chimiques [NBC]; coopération civilo-militaire [COCIM]; opérations psychologiques [OPSPSY]), ce qui limitera l'instruction supplémentaire qu'elles doivent recevoir à ce qui est requis pour atteindre le même niveau que le reste de la force qui se déploie.

NIVEAUX D'INSTRUCTION

19. Les sept niveaux d'instruction contribuent à préciser l'apport de l'instruction à la disponibilité opérationnelle à l'intérieur de chacun des NC. Ces niveaux sont expliqués de façon explicite dans les paragraphes qui suivent.

20. Le **niveau 1** englobe l'ensemble des NORQUAL de l'instruction individuelle visant l'acquisition de compétences et de connaissances. Il comprend aussi les normes individuelles d'aptitude au combat (NIAC), ces éléments communs à tous les grades et à tous les groupes professionnels militaires (GPM) de l'Armée de terre. Il s'agit des normes générales établies pour les compétences personnelles au combat que tous les soldats engagés dans des opérations doivent atteindre, quel que soit leur grade ou leur GPM. En raison des différences qui existent dans les Forces canadiennes, l'Armée de terre (Régulière et Réserve) et les GPM, il peut être nécessaire de dispenser, avant le déploiement, une instruction supplémentaire à l'unité afin que tous atteignent une norme opérationnelle commune. Un climat de confiance collective règne au sein de la force déployée lorsqu'on sait que tout le personnel possède les compétences nécessaires pour exécuter les tâches militaires élémentaires.

21. Le **niveau 2** s'applique à la formation de petites équipes capables d'exécuter des tâches selon une norme très élevée. À ce niveau, la norme établie dans les NAC est indiquée par le suffixe B (manuels sur les NAC). Les équipes assument de nombreuses fonctions vitales, notamment la patrouille, l'emploi de systèmes de détection pour repérer l'ennemi et l'opération des plates-formes d'armes destinées à engager l'ennemi et à le vaincre. Ces équipes sont donc essentielles pour assurer l'efficacité de toute une unité. Il est primordial de donner aux chefs d'équipe au cours de l'entraînement de niveau 2 le temps et les ressources nécessaires pour atteindre les normes prescrites. Ces équipes doivent rester intactes pendant la durée de l'opération pour laquelle elles ont reçu l'entraînement. La cohésion de l'équipe est essentielle pour assurer la puissance de combat d'une unité; cette puissance diminue lorsque les membres de l'équipe sont dispersés. Pour éviter la dégradation des compétences, les équipes doivent maintenir leurs compétences aux intervalles prescrits, même lorsque l'unité progresse à des niveaux d'instruction plus élevés.

22. Au **niveau 3**, les équipes sont regroupées en sous-sous unités, ce qui rend le commandement et le contrôle plus complexes qu'aux niveaux 1 et 2. Au niveau 3, la norme est indiquée par le suffixe C des NAC. Il est plus difficile de prévoir les situations tactiques et les drills de combat sont moins détaillés. À partir de ce niveau, le champ de bataille gagne en

complexité et il est essentiel d'établir un commandement efficace à un niveau donné avant de passer à un niveau d'instruction plus élevé. Les compétences collectives s'ajoutent à celles acquises au niveau précédent. Ces compétences sont formulées dans les NAC qui prescrivent les conditions et les résultats attendus à l'égard de chaque aptitude au combat. L'entraînement au niveau 3 se caractérise par l'utilisation fréquente de stands de combat (voir chapitre 5) dans le contexte d'une sous-unité.

23. Au **niveau 4**, on a recours, comme au niveau 3, aux stands de combat afin d'isoler et de répéter les rôles particuliers des armes dans chaque opération de guerre. Au niveau 4, la norme est indiquée par le suffixe D (manuels sur les NAC). Toutefois, l'entraînement peut être dispensé dans le contexte interarmes en préparation pour l'entraînement du niveau 5, puisque les organisations à ce niveau sont des composantes de l'équipe de combat interarmes. L'entraînement sur les tactiques, techniques et procédures (TTP) pour l'arme blindée et l'infanterie s'inscrit aussi dans ce niveau. Il est important pour l'artillerie de campagne que l'entraînement régimentaire ait lieu au moment où les unités de manœuvre s'adonnent à l'entraînement de niveau 4 (ou un niveau inférieur) afin que les détachements d'officiers observateurs avancés (OOA), les batteries et le centre de coordination des feux d'appui (CCFA) soient prêts à intervenir au cours de l'entraînement de niveau 5. Il importe aussi de préciser les exigences bien particulières établies pour la Force de réserve au niveau 4. Il s'agit du niveau supérieur de compétence exigé pour l'entraînement au-delà duquel les restrictions en ressources rendent l'entraînement impossible. C'est pourquoi l'entraînement de la Réserve à ce niveau devrait si possible être dispensée dans le contexte interarmes, comme l'entraînement du groupe-compagnie (ou de l'escadron de reconnaissance blindé), afin de permettre d'appliquer les tactiques interarmes.

24. Au **niveau 5**, l'entraînement ne porte pas seulement sur les TTP de troupe et de peloton; il implique une équipe de combat complète, tant sur le plan de l'effectif que de l'équipement, qui effectue des manœuvres. Les munitions et l'enveloppe budgétaire requises sont attribuées dans les DSOR. L'entraînement devrait se terminer par un exercice de tir réel mené au niveau de l'équipe de combat dans le contexte d'un groupement tactique (GT) et, si possible, par une vérification de force contre force réalisée au moyen de simulateurs d'effet d'armes (SEA). Au niveau 5, la norme établie est indiquée par le suffixe E. En continuant d'appliquer les TTP/IPO normalisées mises en pratique dans les quatre niveaux précédents, on devrait améliorer de façon continue le rendement d'un niveau à un autre. Avec la pratique, on parviendra à exécuter plus facilement et plus rapidement les NAC des niveaux inférieurs, ce qui améliorera la capacité de combat générale d'une unité lorsque le rythme des opérations est plus élevé.

25. Afin de répondre aux besoins de l'entraînement de l'unité qui doit être réalisé en dehors du contexte de l'équipe toutes armes, le **niveau 6** comprend les NAC ayant le suffixe F, à savoir les NAC qui régissent ce genre d'opérations et les NAC qui s'appliquent au GT(qui portent aussi le suffixe F). L'entraînement réalisé avant l'entraînement interarmes, dans des unités autres que des unités de manœuvre, devrait avoir lieu afin de s'assurer que les subordonnés possèdent les compétences, les connaissances et les attitudes communes requises avant d'être intégrés dans l'environnement toutes armes, qui représente un environnement plus complexe. On devrait avoir recours à la simulation par ordinateur pour dispenser l'entraînement de niveau 6 touchant les procédures de commandement et d'état-major. Bien que les unités de la Réserve ne participent pas à l'entraînement sur les manœuvres de campagne aux niveaux 5 et 6, elles devraient recevoir

l'entraînement de commandement et d'état-major au niveau 6. À ce niveau, l'entraînement prend fin par un exercice d'entraînement en campagne (XEC) au niveau du GT qui comporte l'emploi de SEA, force contre force. Les directives touchant l'entraînement en campagne au niveau 6 sont exposées dans les DSOR. Les unités auront droit à des munitions et à une enveloppe budgétaire pour ces exercices. L'entraînement au niveau 7 met aussi l'accent sur les compétences interarmes. Les niveaux 6 et 7 représentent le NC requis pour participer à des opérations de combat.

26. L'entraînement de **niveau 7** (le suffixe G des NAC dans les manuels sur les NAC) s'élargit pour inclure l'entraînement offerte au niveau des formations supérieures. Elle permet ainsi à l'Armée de terre de rester en mesure de participer aux opérations menées au niveau du groupe-brigade, notamment les opérations en profondeur et les opérations combinées et interalliées complexes, et de posséder des compétences au commandement et au contrôle à des échelons supérieurs à celui de la brigade.

NIVEAU D'INSTRUCTION	NIVEAUX DE CAPACITÉ	
	NMC	**NEC**
Niveau 7 (Bde)	-Procédures de commandement et d'état-major de la Bde (Lettre G) -Tactiques au niveau de la formation	
Niveau 6 (GT et unité)	-Procédures de commandement et d'état-major de l'unité -NAC GT (Lettre F)	-Procédures de commandement et d'état-major de l'unité (NAC 1002 Lettre F)
Niveau 5 (Équipe cbt)	-TTP et NAC de l'équipe de cbt (Lettre E)	
Niveau 4 (Sous-unité)	-TTP et NAC de la compagnie/l'escadron/la batterie (Lettre D) -NAC Instr régt artil (Lettres D-F)	-TTP et NAC (Réserve lettre D) de la compagnie/l'escadron/la batterie -Dans le contexte d'un groupe-compagnie/escadron
Niveau 3 (Tp/pon)	-TTP et NAC de la troupe/du peloton (Lettre C)	-NAC de la troupe/du peloton (Réserve Lettre C)
Niveau 2 (Son/dét/équipage)	-Armes et tactiques de l'équipe/du détachement et de la section et NAC (Lettre B)	-Armes et tactiques de l'équipe/du dét/de la son et NAC (Réserve Lettre B)
Niveau 1 (Indiv)	-Instr indiv NORQUAL -NIAC	-Instr Indiv NORQUAL (Réserve) -NIAC (Réserve) et instr « Delta »

Figure 2-8 : Rapports entre les NC et les niveaux d'instruction

État de disponibilité opérationnelle	Composante	Niveau de capacité	Niveaux d'instruction	Effectif de l'unité	Disponibilité de l'équipement de l'unité	Avis de mouvement
Réduit	Régulière	NMC	1-4	< 90 %	<85 %	>180 jours
	Première réserve	NEC	1-4 Réserve	<90 %	<85 %	>180 jours
Normal	Régulière	NMC	2-7	>90 %	>85 %	30-180 jours
	Première réserve	NEC	1-4 Réserve	>90 %	>85 %	90-180 jours
Élevé	Force régulière et Force spéciale	NMC	Tel qu'attribué aux niveaux 4-7	100 %	>95 %	30 jours ou moins

Figure 2-9 : Rapports entre les mesures de la disponibilité opérationnelle

27. L'ETSM, dont l'entraînement en vue des opérations domestiques, peut figurer dans l'un ou l'autre des sept niveaux et être ordonnée dans les DSOR ou dans des directives d'instruction publiées ultérieurement. Le Quartier général SFT, en sa qualité de quartier général de la force opérationnelle interarmées pour les opérations domestiques, doit participer chaque année à l'entraînement. Comme l'ETSM est une activité d'entraînement interarmées, elle ne fait pas partie intégrante des sept niveaux, mais peut très bien figurer dans les activités du niveau 7. Les lignes de conduite et les ressources touchant l'entraînement sur les opérations domestiques devraient être planifiées par les QG SFT respectifs et le directeur — Disponibilité opérationnelle de la Force terrestre (DDOFT) et être précisées dans les DSOR.

SECTION 5
CONCLUSION

28. Dans l'Armée de terre, toute l'instruction est dispensée de façon progressive selon les niveaux établis afin d'atteindre le NC prescrit. L'évaluation des NC et des niveaux d'instruction aide à mieux analyser l'état de disponibilité opérationnelle des unités, dont les unités de la Réserve ou les forces mobilisées. C'est ainsi qu'une partie des forces de l'Armée de terre sera prête à participer aux opérations (ou déployée), qu'une autre s'entraînera afin de devenir apte à participer aux opérations (entraînement jusqu'au NMC 5/6/7) et qu'une dernière appuiera l'instruction et participera à l'instruction à un niveau inférieur (NMC/NEC Niveaux 1-4). La Figure 2-10 illustre plus en détail le rapport qui existe entre les NC alors que l'Annexe A montre comment l'Armée de terre applique le concept de disponibilité opérationnelle gérée.

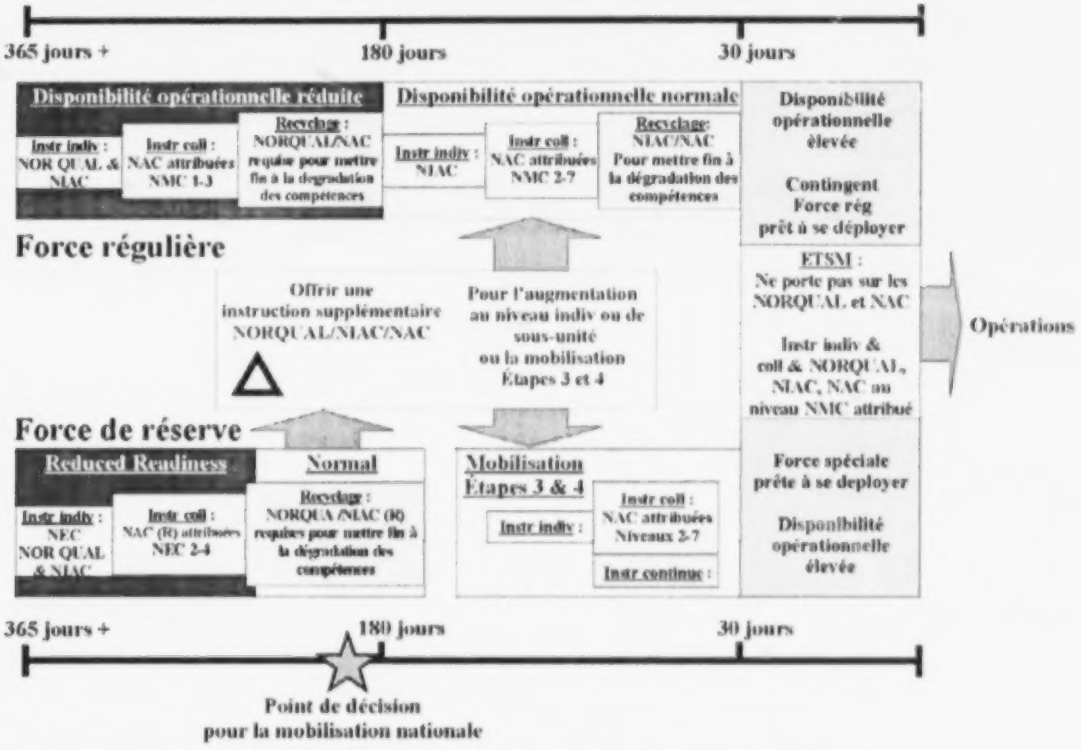


Figure 2-10 : Niveaux de capacité/Niveaux d'instruction et disponibilité opérationnelle

29. L'instruction dans l'Armée de terre comporte deux objectifs, à savoir permettre de répondre aux exigences en matière de disponibilité opérationnelle et de conserver une compétence professionnelle crédible dans l'ensemble du spectre des conflits. L'Armée de terre du Canada est consciente de l'importance de maintenir un potentiel de combat. Les aptitudes au combat demeurent le fondement de nos systèmes d'instruction individuelle et collective (NORQUAL et NAC); elles permettent de s'assurer que l'Armée de terre concentre correctement ses efforts afin de satisfaire aux exigences de l'environnement des conflits futurs.

30. Il est très difficile de s'entraîner de façon systématique en vue de la guerre et de maintenir à la fois sa disponibilité opérationnelle. Le modèle de disponibilité opérationnelle, doté de niveaux de capacité bien établis qui correspondent aux étapes de la mise sur pied de la force, offre une approche systémique pratique. Il est plus facile de centrer ses efforts lorsque l'instruction est définie selon des niveaux et des étapes.

31. En raison de l'existence d'un lien vital entre l'instruction et les opérations, il importe d'appliquer une approche systémique pour s'assurer que ce lien reste direct et pertinent. Nous parlerons plus en détail dans les chapitres qui suivent de la façon dont les systèmes d'instruction de l'Armée de terre viennent renforcer ce lien. Dans les chapitres 3, 4, 5 et 6, nous traiterons plus précisément du modèle de perfectionnement de l'Armée de terre, des systèmes d'instruction individuelle et collective et du modèle d'instruction de la Réserve. Ces chapitres expliqueront comment ces systèmes permettent de fournir au Canada des forces multifonctionnelles et aptes

au combat, qui possèdent autant de connaissances et de compétences pour participer à une guerre générale qu'à des opérations humanitaires.

CHAPITRE 3
CONCEPTS DE L'INSTRUCTION

À notre avis, toutefois, l'Armée de terre canadienne a aussi eu le malheur de compter au niveau régimentaire un certain nombre d'officiers qui avaient une attitude désinvolte et peu rigoureuse envers l'instruction plutôt qu'un sentiment d'urgence et une vision scientifique : tout comme le traditionnel acteur amateur, ils étaient joyeusement confiants que « tout se passerait bien » sans qu'ils aient à faire un bien grand effort.

—Col C.P. Stacey, *Histoire officielle de l'Armée canadienne au cours de la Seconde Guerre mondiale*[3]

SECTION 1
INTRODUCTION

1. L'instruction militaire doit produire des unités très cohésives. La cohésion d'une unité est le résultat d'un bon leadership, d'une même compréhension de la doctrine, de normes d'instruction et de procédures opérationnelles uniformes ainsi que d'une identification collective à l'objectif ultime de toute tâche ou mission. La cohésion se traduit par une compréhension commune de l'intention du commandant supérieur, compréhension qui permet d'appliquer efficacement et rapidement les aptitudes au combat collectives des niveaux inférieurs, conformément à l'intention formulée. À cette fin, les commandants doivent pouvoir compter sur chaque équipe, détachement et section pour exécuter les tâches qui leur sont confiées, nonobstant les conditions qui prévalent. De même, les équipages, les détachements et les sections doivent être assurés que leurs chefs sont capables d'exercer un commandement efficace, dans ces mêmes conditions. Il y a cohésion lorsque les commandants et les équipes reconnaissent leurs compétences mutuelles. Cette dynamique reste immuable, quel que soit le niveau hiérarchique du commandant et des subordonnés. Une totale cohésion ne s'obtient toutefois que par un travail progressif et systématique et par des années de perfectionnement professionnel et d'instruction dispensée à des niveaux successifs, en vue des opérations. Le commandant joue un rôle de premier plan à l'égard du perfectionnement et de l'instruction. Pour parvenir à constituer des unités cohésives, le commandant doit posséder une maîtrise des systèmes de perfectionnement professionnel et d'instruction de l'Armée de terre et des concepts qui s'y rattachent.

2. Le présent chapitre porte sur les *concepts de l'instruction* qui forment cette approche systémique. On y présente le modèle de perfectionnement professionnel de l'Armée de terre, élément d'intégration entre les systèmes d'instruction individuelle et collective (entraînement) de l'Armée de terre et le cycle continu des opérations. On définit les composantes du perfectionnement professionnel, à savoir l'instruction, l'éducation, l'expérience et l'autoperfectionnement, à l'égard de l'instruction individuelle, de l'entraînement, de l'instruction

---

[3] Bien qu'évitant de réfuter l'allégation du col Stacey, John English blâme de façon certaine le haut commandement canadien pour ce piètre état. Le haut commandement n'a tout simplement pas enseigner à ces officiers comment s'entraîner. Voir John English, *Failure in High Command*, The Golden Dog Press, Ottawa, 1995, p. 136.

continue et des opérations. On y explique de façon plus précise comment le perfectionnement professionnel est possible dans les différents types d'instruction offerts dans l'Armée de terre et on parle de l'importance d'une instruction équilibrée.

3. On doit toujours se rappeler que les systèmes d'instruction de l'Armée de terre tentent de satisfaire en tout temps à deux impératifs parfois opposés : honorer les engagements opérationnels actuels et les engagements prévus, et s'assurer que le perfectionnement professionnel est axé sur la conduite de la guerre. Le système d'instruction individuelle est là pour former des militaires prêts à affronter les réalités du combat au cours d'une guerre générale. Le système d'instruction collective (entraînement) s'appuie quant à lui sur ces assises pour centrer le plus possible son entraînement sur la conduite de la guerre et s'assurer également que l'entraînement de théâtre spécifique à la mission (ETSM) est dispensée afin de former des forces prêtes à participer à différents types de missions de soutien de la paix. Pour éviter de faire obstacle à l'objectif commun à toute l'Armée de terre, il importe de bien doser les différentes forces qui s'exercent sur les systèmes afin d'assurer la santé professionnelle à long terme de l'organisation et de répondre aux besoins opérationnels courants. Nous traiterons de cette question dans le présent chapitre.

SECTION 2
PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL DANS L'ARMÉE DE TERRE

4. Le perfectionnement professionnel peut être considéré comme un processus méthodique par lequel l'organisation fait d'un citoyen canadien un militaire professionnel. Ce processus comporte et intègre des connaissances et des compétences particulières au commandement et à la gestion des forces armées en temps de guerre et en temps de paix, ce que l'on appelle couramment l'art et la science militaires, tant pour les officiers que pour les soldats. Le perfectionnement professionnel fournit donc aux unités un personnel qualifié capable de remplir les fonctions qui lui sont confiées, fonctions qui croissent avec l'expérience, le grade et les années de service. Le service que chaque militaire cumule est tel que le processus, sur le plan individuel, évolue sans cesse et qu'il tire profit de l'instruction antérieure, de l'éducation et de l'expérience acquise. Le perfectionnement professionnel touche donc tous les aspects de l'instruction individuelle et de l'éducation, de l'entraînement et de l'expérience opérationnelle.

5. Les systèmes de perfectionnement professionnel des officiers et des soldats sont des processus hautement intégrés qui englobent la formation complète des individus afin de satisfaire, dans un premier temps, aux exigences générales des FC, puis aux exigences particulières de l'élément terre et finalement aux exigences propres à certains GPM. Ces systèmes visent à satisfaire aux différentes exigences exposées dans les descriptions des exigences militaires fondamentales, les descriptions propres à chacun des services et les descriptions des groupes professionnels militaires, pour les officiers et pour les soldats.

6. Les descriptions des exigences militaires définissent les compétences et les connaissances communes qu'un militaire doit posséder ainsi que les tâches qu'il doit exécuter pour contribuer au bon fonctionnement des FC et de l'Armée de terre. Les descriptions des exigences militaires fondamentales (DEMF) exposent les exigences établies pour tous les membres des FC, alors que les descriptions des exigences militaires propres au service Terre (DEMST) s'adressent à tout le personnel de la Force terrestre. Les descriptions des groupes professionnels militaires (DGPM)

décrivent les exigences pour un groupe professionnel donné (p. ex. le fantassin ou le commis à l'administration) tandis que les descriptions de spécialité (DS) établissent les exigences bien précises d'une sous-section de ce groupe professionnel (p. ex. les compétences du tireur d'élite qui appartient au groupe professionnel du fantassin).

7. Les descriptions des exigences militaires montrent les réalités et les demandes prévues pour les opérations actuelles et futures, les changements qui ont influé sur la profession des armes et les autres attentes auxquelles l'Armée de terre du Canada doit répondre. C'est à partir de l'appréciation que l'organisation a faite des compétences et des connaissances sur la conduite de la guerre qu'on établit les DEMST, DGPM et DS. Ces descriptions exposent les tâches communes que tous les officiers et soldats doivent être en mesure de réaliser selon une norme prescrite, dans un milieu de combat ou un milieu sans combat.

8. La profession militaire est telle que les officiers et les soldats, à mesure qu'ils avancent en grade, doivent acquérir les habiletés qui leur permettent de répondre aux demandes et d'assumer les plus nombreuses responsabilités qui leur reviennent. Au début de sa carrière, le militaire possède des compétences et une vision assez réduites compte tenu des responsabilités limitées qui lui sont confiées mais au fil du temps, il est appelé à élargir l'éventail de perspectives, à accroître ses compétences afin de réaliser des évaluations plus poussées et à posséder un jugement professionnel plus étendu pour faire face aux situations de plus en plus complexes qui se présentent. C'est ainsi que les systèmes de perfectionnement professionnel sont conçus pour répondre aux besoins bien particuliers de tous les officiers et soldats. L'avancement professionnel, représenté par des périodes de perfectionnement (PP), tient compte du grade. Les exigences touchant l'instruction, l'éducation, l'expérience et l'autoperfectionnement (telles que définies dans les DEMF, les DEMST et les DGPM) sont donc clairement décrites et résumées à l'intérieur de périodes de perfectionnement données. Grâce aux systèmes de perfectionnement professionnel, on s'assure que les militaires acquièrent des compétences professionnelles adaptées à leur grade. Pour les officiers et les MR de la Régulière et de la Réserve, les grades sont répartis de façon bien distincte à l'égard des PP :

a. **Officiers** :

(1) PP 1 — Élof et dans certains cas, des slt;

(2) PP 2 — Slt, lt, capt;

(3) PP 3 — Maj, lcol (la PP3a et la PP3b établissent une différence entre ces grades);

(4) PP 4 — Col, officiers généraux;

b. **MR** :

(1) PP 1 — Sdt (R);

(2) PP 2 — Sdt (F), cpl;

(3) PP 3 — Cplc, sgt;

(4) PP 4 — Adj, adjum;

(5) PP 5 — Adjuc.

9. Chaque PP comprend les DEMF, les DEMST, les DGPM et les DS qui décrivent clairement les exigences en matière d'instruction, d'éducation, d'expérience et d'autoperfectionnement auxquelles l'officier ou le soldat doit satisfaire. Le perfectionnement est donc un processus continu. L'instruction, l'éducation, l'expérience et l'autoperfectionnement évoluent de façon progressive et s'appuient sur l'expérience acquise dans les PP précédentes pour parfaire les compétences professionnelles du militaire. Pour une multitude de raisons, tous les militaires ne progresseront pas de la première à la dernière PP, mais les occasions de perfectionnement professionnel existent toujours à l'intérieur de chaque PP. Il en est ainsi parce que les activités qui s'inscrivent dans le perfectionnement professionnel sont illimitées.

10. La création d'un système de perfectionnement professionnel exige aussi la mise en place de plusieurs autres composantes essentielles. Les systèmes de perfectionnement professionnel des officiers et des soldats s'accompagnent de politiques fondamentales qui établissent la progression d'un individu dans une PP donnée. Les politiques exposent les processus ainsi que les structures de commandement et de contrôle des systèmes et décrivent comment se feront les changements afin d'assurer la validité des systèmes. Elles comprennent aussi des sections générales qui portent sur la gestion des carrières, la condition physique, la santé, la durée de service et la responsabilité illimitée.

11. Les politiques en matière de perfectionnement professionnel de l'Armée de terre sont établies par le Conseil supérieur de révision du perfectionnement professionnel de l'Armée de terre, présidé par le commandant du SDIFT. Les systèmes de perfectionnement professionnel seront offerts aux officiers et aux soldats par le biais du Cadre de politique du système de perfectionnement professionnel. Ce cadre est représenté ici par un « temple » qui comporte une série d'activités « piliers ». Ces activités se retrouvent dans chacune des PP et interagissent de manière à définir les méthodes de perfectionnement qui permettront à l'individu de remplir ses fonctions.

12. Les quatre piliers du Cadre de politiques du système de PP sont l'éducation, l'instruction, l'expérience professionnelle et l'autoperfectionnement. Chacun de ces piliers contribue au perfectionnement professionnel des officiers et des soldats à divers degrés tout au long de leur carrière en décrivant la méthodologie par laquelle ils entreprendront leur perfectionnement professionnel. Tous les piliers sont interdépendants puisqu'un pilier ne peut à lui seul permettre à un militaire professionnel d'acquérir toutes les qualités qu'on exige de lui.

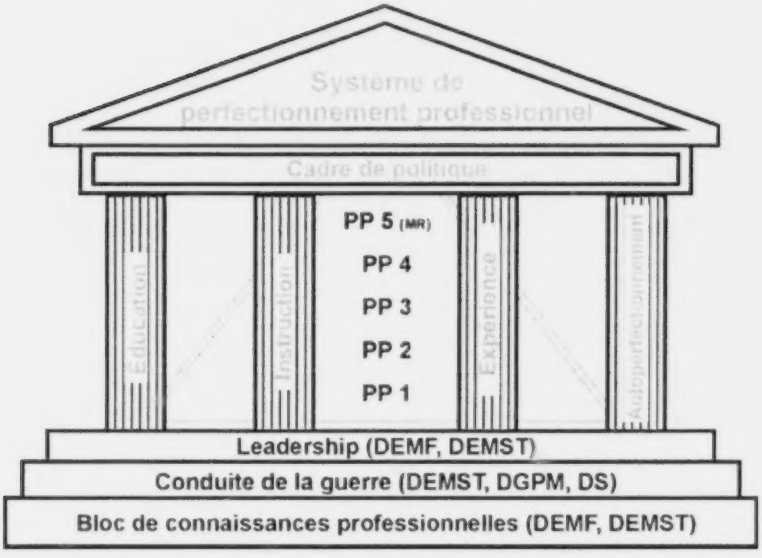


Figure 3-1: Perfectionnement professionnel dans l'Armée de terre

13. L'éducation consiste à procurer une base de connaissances et d'habiletés intellectuelles qui permettra d'interpréter correctement l'information et d'exercer un jugement sain; elle résulte en l'élaboration d'une réponse raisonnée face à une situation imprévisible. L'éducation comporte deux volets, à savoir l'éducation théorique et l'éducation professionnelle militaire. Combinées, ces deux composantes contribuent à élargir et à améliorer les connaissances et le fonctionnement cognitif de l'individu. La formation progressive offerte dans des institutions civiles et militaires permet au militaire de mieux comprendre sa profession, l'environnement de sécurité mondiale et ce qui l'attend dans des situations opérationnelles nouvelles.

a. L'instruction consiste à communiquer des connaissances techniques et procédurales et à enseigner les habiletés nécessaires à l'exécution des tâches assignées; elle résulten ne l'élaboration d'une réponse prévisible à une situation prévisible. L'instruction est dispensée aux officiers et aux soldats tout au long de leur carrière. Elle se fonde sur les besoins opérationnels et doit, par conséquent, correspondre aux fonctions que les officiers et les soldats doivent exercer, telles que définies dans leurs descriptions des exigences militaires et leurs normes de qualification respectives. Tout au long de ce processus ordonné et progressif, l'instruction permet aux officiers et aux soldats d'améliorer leurs compétences fonctionnelles, techniques et tactiques ainsi que leurs compétences en leadership et d'ainsi pouvoir remplir leurs fonctions.

b. L'expérience contribue à renforcer l'éducation et l'instruction. On ne peut s'attendre à ce que le programme d'instruction fourni par le système de perfectionnement professionnel offre aux officiers et aux soldats, au niveau voulu, toutes les compétences dont ils ont besoin. Certaines habiletés, notamment les habiletés liées aux opérations et au leadership, ne peuvent être apprises et renforcées que par l'expérience pratique ou opérationnelle. Les militaires doivent

avoir l'occasion de participer à des exercices et à des opérations puisque nombre d'habiletés ne peuvent être acquises dans une salle de cours. Les officiers et les soldats ont besoin de vivre des expériences militaires rigoureuses, stimulantes et adaptées à leurs besoins pour devenir de véritables professionnels.

c. L'autoperfectionnement représente les efforts personnels que les militaires fournissent pour s'améliorer au-delà du perfectionnement professionnel que l'organisation leur offre. Dans les domaines liés à la profession des armes, on s'attend à ce que les officiers et les soldats améliorent leurs compétences personnelles et professionnelles par le biais de l'éducation, de l'instruction ou de l'expérience. L'autoperfectionnement est un processus progressif et ordonné qui comporte de l'étude, de la recherche, des lectures spécialisées, des exercices et de l'auto-évaluation, tout ceci sur une base personnelle. On s'attend à ce que tous les officiers et les soldats adoptent un régime d'autoperfectionnement axé sur la profession des armes et sur les exigences liées à leur carrière. L'autoperfectionnement sous toutes ses formes contribuera à parfaire leur professionnalisme militaire.

14. Ce modèle de perfectionnement professionnel s'appliquera aussi à la Force de réserve. L'importance qu'on accordera à chacun des piliers sera cependant différente. En raison du temps et des ressources limités dont elle dispose, la Réserve doit mettre l'accent sur l'instruction qui lui permet d'acquérir l'expérience militaire requise. Il revient donc à chaque officier et à chaque soldat de la Réserve de trouver un juste équilibre entre l'instruction, l'éducation et l'autoperfectionnement.

15. L'histoire montre que les militaires professionnels doivent posséder certaines qualités, notamment à l'égard des compétences tactiques, du respect de l'éthos militaire et du leadership. Les officiers et les soldats de l'Armée de terre du Canada qui ne possèdent pas à fond ces qualités ne peuvent s'attendre à connaître une carrière fructueuse. Les systèmes de perfectionnement professionnel cherchent à inculquer ces qualités chez les officiers et les soldats afin qu'ils deviennent compétents dans la profession des armes et qu'ils prennent conscience de la confiance que les Canadiens mettent en eux. Seuls l'éducation, l'instruction, l'expérience et l'autoperfectionnement permettront aux militaires canadiens d'acquérir les compétences qu'ils doivent posséder maintenant et dans les années à venir. Pour réaliser cet objectif ambitieux, le système de perfectionnement professionnel établira la voie du perfectionnement pour tous les militaires de l'Armée de terre du Canada et ce, tout au long de leur carrière. C'est ainsi que les officiers et les soldats de demain continueront d'être des chefs, des guerriers et des professionnels.

PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL ET NORMES D'INSTRUCTION DANS L'ARMÉE DE TERRE

16. Les systèmes de perfectionnement professionnel de l'Armée de terre, qui englobent le système d'instruction individuelle, reposent sur les descriptions des exigences militaires des FC, les descriptions propres à chacun des services et les descriptions des groupes professionnels militaires ainsi que sur les normes de qualification connexes. On revoit et met à jour

régulièrement les descriptions des exigences militaires afin de s'assurer qu'elles conservent leur pertinence pour l'instruction. Le processus de révision est connu sous le nom d'analyse de professions. Cette analyse devrait tenir compte des révisions de la doctrine et être adaptée à l'acquisition de nouvel équipement et la mise en place de nouvelles technologies. Des représentants de la Réserve devraient participer à la révision des descriptions afin que les deux composantes puissent planifier l'augmentation et la mobilisation de la force selon une même norme. La révision permettra notamment de modifier les normes de qualification, les plans de cours et les didacticiels. Comme il s'agit d'un travail de longue haleine, la révision des systèmes de perfectionnement professionnel se fait maintenant selon un cycle quinquennal, ce qui assure une certaine stabilité dans le programme d'instruction et un degré de synchronisation entre la production de la doctrine de l'Armée de terre et les systèmes d'instruction et ce, afin que les militaires soient mis au fait des procédures les plus récentes. Le perfectionnement professionnel est ainsi plus facile à gérer et les militaires ont l'occasion plus que jamais de recevoir une instruction valable, de suivre des cours, d'acquérir de l'expérience dans les domaines de l'instruction et des opérations et de consacrer du temps à l'autoperfectionnement.

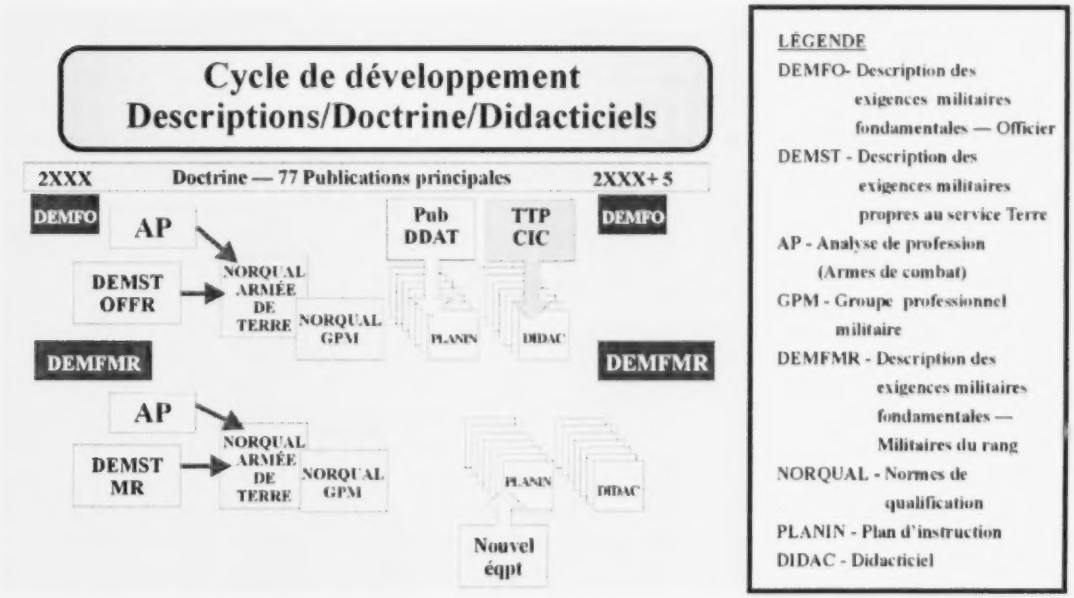


Figure 3-2 : Cycle du perfectionnement professionnel

17. L'entraînement est un élément essentiel du perfectionnement professionnel. Pour obtenir un entraînement homogène et cohérent, il importe d'appliquer des normes communes. Dans le système d'instruction collective (entraînement), les aptitudes au combat jouent le même rôle que les descriptions des exigences militaires à l'égard de l'instruction individuelle, et les normes d'aptitude au combat sont le pendant des normes de qualification. La doctrine de l'Armée de terre explique les opérations de guerre et leur conduite. Les aptitudes au combat divisent ces opérations en tâches constituantes et expliquent les normes de temps et de précision ainsi que les conditions qui assurent la réussite de chacune de ces tâches. Les normes d'aptitude au combat viennent en fait concrétiser la doctrine militaire; elles sont les assises mêmes de l'entraînement.

régulièrement les descriptions des exigences militaires afin de s'assurer qu'elles conservent leur pertinence pour l'instruction. Le processus de révision est connu sous le nom d'analyse de professions. Cette analyse devrait tenir compte des révisions de la doctrine et être adaptée à l'acquisition de nouvel équipement et la mise en place de nouvelles technologies. Des représentants de la Réserve devraient participer à la révision des descriptions afin que les deux composantes puissent planifier l'augmentation et la mobilisation de la force selon une même norme. La révision permettra notamment de modifier les normes de qualification, les plans de cours et les didacticiels. Comme il s'agit d'un travail de longue haleine, la révision des systèmes de perfectionnement professionnel se fait maintenant selon un cycle quinquennal, ce qui assure une certaine stabilité dans le programme d'instruction et un degré de synchronisation entre la production de la doctrine de l'Armée de terre et les systèmes d'instruction et ce, afin que les militaires soient mis au fait des procédures les plus récentes. Le perfectionnement professionnel est ainsi plus facile à gérer et les militaires ont l'occasion plus que jamais de recevoir une instruction valable, de suivre des cours, d'acquérir de l'expérience dans les domaines de l'instruction et des opérations et de consacrer du temps à l'autoperfectionnement.

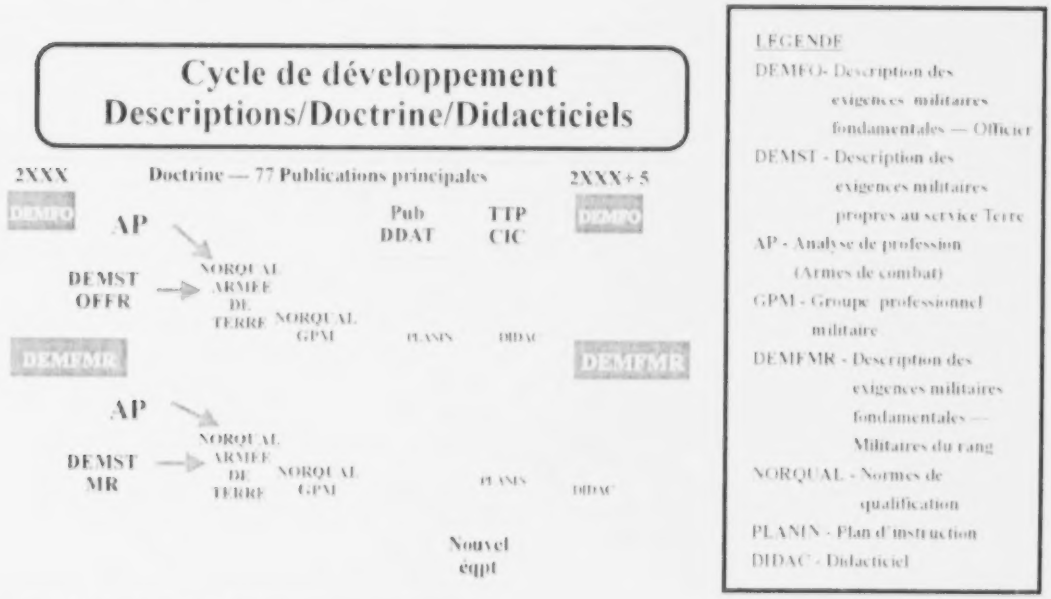


Figure 3-2 : Cycle du perfectionnement professionnel

17. L'entraînement est un élément essentiel du perfectionnement professionnel. Pour obtenir un entraînement homogène et cohérent, il importe d'appliquer des normes communes. Dans le système d'instruction collective (entraînement), les aptitudes au combat jouent le même rôle que les descriptions des exigences militaires à l'égard de l'instruction individuelle, et les normes d'aptitude au combat sont le pendant des normes de qualification. La doctrine de l'Armée de terre explique les opérations de guerre et leur conduite. Les aptitudes au combat divisent ces opérations en tâches constituantes et expliquent les normes de temps et de précision ainsi que les conditions qui assurent la réussite de chacune de ces tâches. Les normes d'aptitude au combat viennent en fait concrétiser la doctrine militaire; elles sont les assises mêmes de l'entraînement

18. Les normes d'aptitude au combat, à l'instar des normes de qualification, permettent d'évaluer l'efficacité et l'efficience de l'entraînement. Il importe donc que les NAC soient à jour et qu'elles soient revues, comme les descriptions individuelles décrites ci-dessus, en tenant compte des tendances actuelles et futures de la guerre. Ces révisions ont lieu dans le cadre de groupes de travail sur les aptitudes au combat. Ces groupes sont principalement constitués de personnel de la force de campagne, et la Réserve y est représentée. Ils établissent les normes d'aptitude au combat (Régulière et Réserve) directement à partir de la doctrine. Chacun de ces groupes est dirigé par un expert en la matière (EM) de l'Armée de terre qui s'occupe par la suite de mettre à jour la version finale du document. Les modifications apportées aux normes d'aptitude au combat découlent du processus des leçons retenues de l'Armée de terre, des rapports post-exercice ou des directives du commandant. L'EM coordonne toutes les modifications apportées aux publications principales et aux publications connexes une fois que ces modifications ont été approuvées. Il est important de souligner que les modifications apportées aux normes d'aptitude au combat tiennent compte des commentaires formulés sur les opérations et l'entraînement par le biais du processus d'étude et de développement des méthodes de combat de l'Armée de terre. Nous demandons par conséquent aux utilisateurs de s'assurer que les publications sur les NAC qu'ils ont présentement entre les mains sont à jour. Ils peuvent pour ce faire communiquer directement avec la Direction de l'instruction de l'Armée de terre, ou consulter la Bibliothèque électronique de l'Armée de terre sur le site RID du Système de la doctrine et de l'instruction de la Force terrestre.

19. Le processus de révision des NAC s'inscrit dans un cycle quinquennal de production de la doctrine et est rattaché au cycle d'élaboration des descriptions des exigences militaires. Il est important pour l'ensemble du processus de perfectionnement professionnel que la doctrine et les cycles d'élaboration des normes d'instruction individuelle et collective soient harmonisés. On doit compter sur un certain degré de stabilité afin de s'assurer que le perfectionnement professionnel du personnel s'améliore par le biais de l'instruction, de l'éducation et de l'expérience en cour d'emploi et qu'on puisse l'évaluer au moyen de normes de rendement communes.

PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL, INSTRUCTION ET OPÉRATIONS

20. Maintenant que vous connaissez mieux le perfectionnement professionnel grâce aux expressions descriptions des exigences militaires, périodes de perfectionnement, normes de qualification et normes d'aptitude au combat, nous espérons que vous comprenez le lien inextricable qui existe entre les systèmes d'instruction individuelle et collective de l'Armée de terre ainsi que l'incidence qu'ont ces systèmes sur le perfectionnement professionnel. Nous allons maintenant parler du lien qui unit le perfectionnement professionnel, l'instruction et les opérations de l'Armée de terre. Ce lien est décrit à la Figure 3-3 où on illustre le système de perfectionnement professionnel au moyen d'un « système des systèmes » intégré. Les systèmes d'instruction individuelle et collective appliquent un processus connu sous le nom d'approche systémique de l'instruction de l'Armée de terre (ASIAT). L'ASIAT comporte six phases qui sont décrites aux chapitres 4 et 5. Par le biais de l'ASIAT, le système d'instruction individuelle forme du personnel qualifié dont les compétences et les connaissances sont validées au cours de l'entraînement et des opérations. À l'intérieur du système d'instruction collective (entraînement), les commandants choisissent des militaires qui suivront des cours. Ils intègrent par la suite dans

des groupes tactiques (équipes, équipages, troupes, pelotons et autres) ceux qui ont acquis les qualifications requises. Ces groupes prennent part à l'entraînement afin de former des unités cohésives et aptes au combat, prêtes à participer à la phase des opérations du cycle de mise sur pied de la force. À mesure qu'ils progressent dans l'instruction et les opérations, les militaires élargissent leur sphère de compétences, de connaissances et d'expérience, cheminent dans leur PP et ont la possibilité d'être choisis pour la PP suivante.

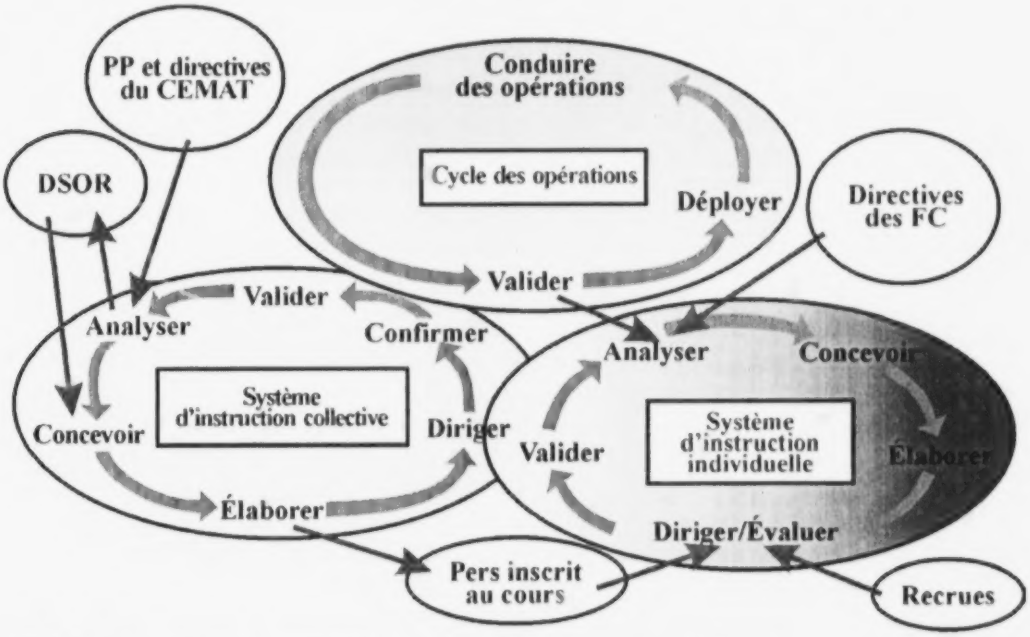


Figure 3-3 : Le système des systèmes intégré du perfectionnement professionnel

21. L'approche des systèmes intégrés illustrée ci-dessus, qui applique les principes de l'ASIAT, constitue le meilleur moyen de s'assurer que les opérations sont appuyées par une structure d'instruction solide, dotée de profondeur et d'un potentiel de regénération. Elle vise à produire des professionnels hautement qualifiés, regroupés au sein d'organisations tactiques cohésives et bien entraînées qui, à tour de rôle, sont prêtes à se déployer lors d'opérations. Elle représente aussi la structure qui permet d'accroître l'effectif de l'Armée de terre afin de répondre aux besoins des étapes 3 et 4 de la mobilisation. Le rythme de fonctionnement du « système des systèmes » est lié aux besoins opérationnels et à la gestion des systèmes.

22. Les besoins opérationnels sont établis par l'état-major interarmées et l'état-major de l'Armée de terre au QGDN. La gestion des systèmes se fait au niveau opérationnel et revient pour une bonne part au Système de la doctrine et de l'instruction de la Force terrestre. Le commandant du SDIFT est l'autorité de l'Armée de terre pour tout ce qui touche les aspects de ce « système des systèmes » intégré liés à l'instruction. Il doit assurer la gestion de l'ASIAT à l'égard de l'instruction individuelle et de l'entraînement afin de répondre aux besoins stratégiques. Le commandant du SDIFT est avant tout chargé d'appliquer des normes d'instruction communes, à savoir les normes de qualification et les normes d'aptitude au combat, qui garantissent le maintien à long terme de la qualité professionnelle de l'Armée de terre et un

des groupes tactiques (équipes, équipages, troupes, pelotons et autres) ceux qui ont acquis les qualifications requises. Ces groupes prennent part à l'entraînement afin de former des unités cohésives et aptes au combat, prêtes à participer à la phase des opérations du cycle de mise sur pied de la force. À mesure qu'ils progressent dans l'instruction et les opérations, les militaires élargissent leur sphère de compétences, de connaissances et d'expérience, cheminent dans leur PP et ont la possibilité d'être choisis pour la PP suivante.

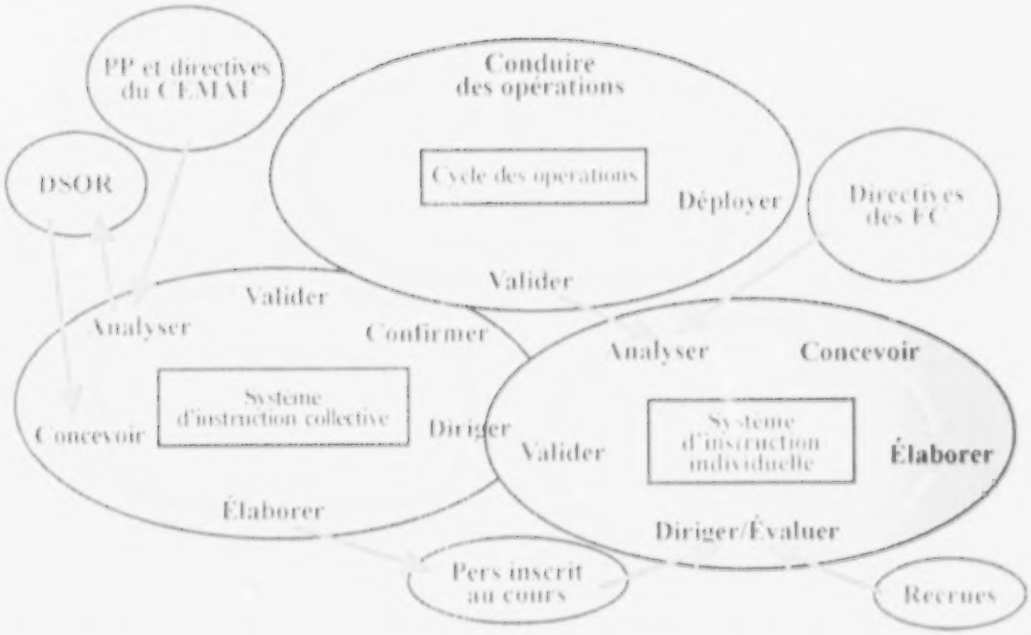


Figure 3-3 : Le système des systèmes intégré du perfectionnement professionnel

21. L'approche des systèmes intégrés illustrée ci-dessus, qui applique les principes de l'ASIAT, constitue le meilleur moyen de s'assurer que les opérations sont appuyées par une structure d'instruction solide, dotée de profondeur et d'un potentiel de régénération. Elle vise à produire des professionnels hautement qualifiés, regroupés au sein d'organisations tactiques cohésives et bien entraînées qui, à tour de rôle, sont prêtes à se déployer lors d'opérations. Elle représente aussi la structure qui permet d'accroître l'effectif de l'Armée de terre afin de répondre aux besoins des étapes 3 et 4 de la mobilisation. Le rythme de fonctionnement du « système des systèmes » est lié aux besoins opérationnels et à la gestion des systèmes.

22. Les besoins opérationnels sont établis par l'état-major interarmées et l'état-major de l'Armée de terre au QGDN. La gestion des systèmes se fait au niveau opérationnel et revient pour une bonne part au Système de la doctrine et de l'instruction de la Force terrestre. Le commandant du SDIFT est l'autorité de l'Armée de terre pour tout ce qui touche les aspects de ce « système des systèmes » intégré liés à l'instruction. Il doit assurer la gestion de l'ASIAT à l'égard de l'instruction individuelle et de l'entraînement afin de répondre aux besoins stratégiques. Le commandant du SDIFT est avant tout chargé d'appliquer des normes d'instruction communes, à savoir les normes de qualification et les normes d'aptitude au combat, qui garantissent le maintien à long terme de la qualité professionnelle de l'Armée de terre et un

potentiel de combat jugé essentiel. Il doit aussi s'intéresser à la somme d'instruction dispensée et à la pertinence de l'instruction pour les opérations en cours et celles à venir. Il doit à cette fin travailler de concert avec les quartiers généraux opérationnels de la force de campagne afin de veiller à ce que le cycle de mise sur pied de la force soit bien appuyé par le système d'instruction de l'Armée de terre. Il doit de plus s'assurer que l'instruction dans l'Armée de terre s'améliore de façon régulière et que l'apprentissage est institutionalisé.

23. Les commandants au niveau tactique dirigeront l'entraînement et les opérations. Ils devront voir à l'application des normes au cours de l'entraînement, à la formation de forces cohésives et aptes au combat et à leur participation aux opérations. Telles sont leurs fonctions essentielles. Ils doivent de plus assumer des responsabilités au chapitre du leadership et de la gestion, tant pour l'entraînement individuelle que pour l'entraînement, veiller au perfectionnement professionnel des subordonnés et relever des défis sans pareils au niveau du commandement opérationnel. Les systèmes d'entraînement et de mise sur pied de la force doivent par conséquent être conçus et gérés de façon à fournir le meilleur soutien possible aux commandants au niveau tactique.

24. Dans l'Armée de terre, l'entraînement, le perfectionnement professionnel, la mise sur pied de la force et les opérations sont inextricablement liés et doivent faire l'objet d'une approche du haut vers le bas. Les commandants au niveau tactique évoluent à l'intérieur des systèmes afin que leurs hommes soient des mieux préparés pour faire face aux exigences du combat. Ils y parviendront en élaborant et en appliquant des plans d'instruction équilibrés qui offrent une instruction diversifiée afin d'assurer la disponibilité opérationnelle et le perfectionnement professionnel.

SECTION 3
LE CADRE D'UNE INSTRUCTION ÉQUILIBRÉE

25. Les soldats doivent posséder des compétences individuelles qui leur donnent de l'assurance et leur méritent la confiance de leurs pairs. Ces compétences s'acquièrent par le biais de l'instruction individuelle et du perfectionnement professionnel. De même, on doit retrouver ces compétences chez les équipes, les équipages, les sections et les organisations supérieures afin qu'ils puissent exécuter efficacement des tâches tactiques au sein d'unités et d'articulations plus importantes. Les compétences collectives découlent de l'entraînement. Il importe de mettre ces compétences à l'épreuve, tant au niveau individuel que collectif, afin d'assurer leur maintien et de parfaire les connaissances et les habiletés. L'instruction continue permet d'appliquer les compétences acquises au cours de l'instruction individuelle et de l'entraînement et de les améliorer. Voyons maintenant plus en détail ces trois catégories d'instruction :

a. **Instruction individuelle**. L'instruction individuelle vise à permettre à chaque officier et à chaque soldat de se préparer à assumer les fonctions qui lui seront confiées au cours des opérations, au sein d'une équipe ou d'un groupe. Elle comprend l'instruction individuelle théorique formelle et le perfectionnement professionnel. Elle contribue à former des soldats et des chefs sûrs d'eux et disciplinés, en bonne condition physique, bien motivés et qui possèdent les compétences et les connaissances requises pour remplir leurs fonctions. L'instruction individuelle est particulière puisqu'elle permet d'acquérir de

nouvelles compétences, connaissances et attitudes et d'obtenir habituellement une qualification.

b. **Entraînement**. L'entraînement permet d'appliquer la doctrine, par le biais de tactiques, techniques et procédures (TTP), au cours de situations tactiques. Il vise avant tout à produire des articulations tactiques cohérentes aptes au combat et à exécuter des tâches au combat dans le cadre de scénarios d'entraînement réalistes. La participation de chaque chef joue un rôle primordial dans le perfectionnement professionnel. Les compétences collectives reposent sur la mise en commun des compétences individuelles des membres de l'unité et de ses chefs.

c. **Instruction continue**. L'instruction continue sert à appliquer les compétences individuelles et collectives afin d'empêcher toute dégradation attribuable à un manque de pratique aux niveaux supérieurs de l'instruction. On ne peut par exemple effectuer des tirs de précision au cours de tous les exercices; ainsi donc, les compétences au tir de canon de char et au tir antichar se dégradent lorsque l'unité cheminent vers les niveaux d'instruction supérieurs. C'est pourquoi les canonniers de chars et de VBL III, les tireurs antichars et les responsables de la défense antiaérienne doivent continuer de s'exercer, surtout si leurs unités se déploient dans des endroits où ces compétences ne sont pas intégrées aux activités courantes.

26. La cohésion au sein d'une unité résulte d'un équilibre entre les trois catégories d'instruction. Cet équilibre est atteint lorsqu'on dispense une instruction individuelle appropriée et bien dosée qui permet à la force d'entreprendre avec succès l'entraînement exigé, et lorsque les compétences et les connaissances individuelles et collectives acquises sont préservées grâce à une instruction continue bien adaptée.

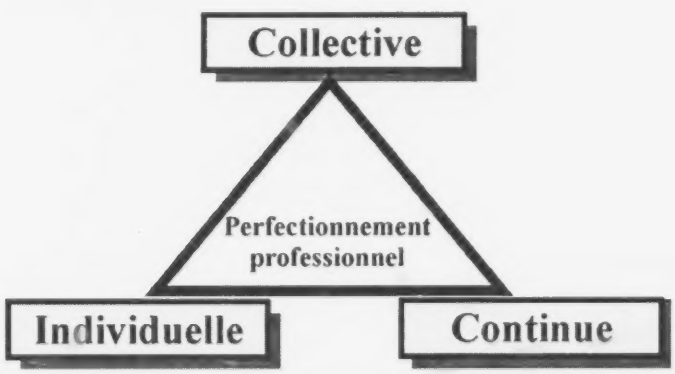


Figure 3-4 : L'équilibre dans l'instruction

SECTION 4
TYPES D'INSTRUCTION

27. Les trois catégories d'instruction dont nous avons parlé dans les paragraphes précédents regroupent neuf types d'instruction dont chacun contribue à améliorer les capacités opérationnelles d'une unité.

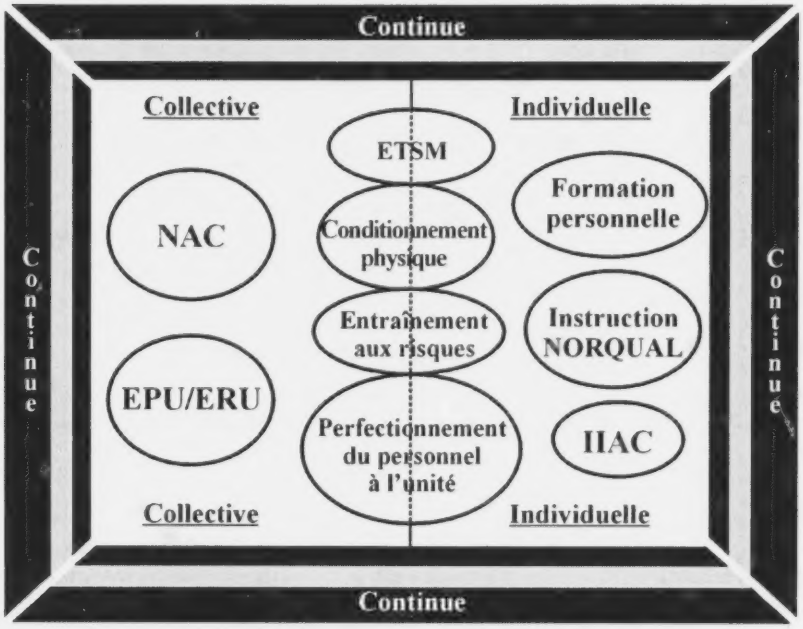


Figure 3-5 : Types d'instruction

INSTRUCTION SUR LES NORMES DE QUALIFICATION

28. L'instruction sur les normes de qualification (NORQUAL) constitue un élément très important du système d'instruction individuelle. Elle permet de produire le nombre requis de soldats et de chefs formés pour maintenir les niveaux de dotation et de qualification prescrits dans les unités de l'Armée de terre. Le rendement et la cohésion d'une unité reposent sur la compétence et l'efficacité de ses membres. Cette instruction, en tant qu'élément de l'instruction individuelle, permet d'acquérir de nouvelles habiletés, connaissances et attitudes et se traduit généralement par l'attribution d'une qualification. Les normes fixées s'inscrivent dans les énoncés des objectifs de rendement exposés dans les documents pertinents sur les normes de qualification. Même si l'instruction sur les NORQUAL permet d'atteindre des objectifs, elle ne satisfait pas aux objectifs non quantifiables du perfectionnement professionnel en matière d'éducation.

29. L'instruction sur les NORQUAL comprend des cours formels sur le leadership et le commandement qui se fondent sur les DEMF des FC et les DEMST de l'Armée de terre. Elle constitue un élément essentiel du perfectionnement professionnel et est directement liée à la

progression d'une PP à une autre. Les commandants doivent diriger leurs subordonnés afin qu'ils soient prêts à entreprendre cette instruction capitale, qu'ils puissent y participer et qu'une fois l'instruction terminée, ils aient toutes les occasions possible de mettre en pratique les habiletés et les connaissances qu'ils viennent d'acquérir. Bien que l'instruction soit systématiquement dirigée par les autorités d'instruction de l'Armée de terre, du SDIFT, son efficacité dépend dans une large mesure des commandants de la force de campagne. Employés à bon escient au sein d'une unité, les militaires qualifiés peuvent appliquer leurs connaissances et leurs habiletés et les parfaire au contact des subordonnés, des pairs et des supérieurs dans le cadre de l'entraînement et au cours des opérations.

INSTRUCTION SUR LE PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL À L'UNITÉ

30. L'instruction et l'éducation comportent deux aspects : un aspect formel et un aspect informel. L'éducation et l'instruction formelles fournissent le cadre intellectuel qui permet de résoudre des problèmes et de prendre des décisions. Même si cette instruction inclue un volet sur le leadership et les normes de qualification professionnelles, il importe d'offrir une instruction sur le perfectionnement du personnel à l'unité qui profite aux soldats et aux chefs.

31. L'instruction de commandement et d'état-major qui porte sur le processus de prise de décision illustre bien ce genre d'instruction. Elle a pour but de former des commandants et des officiers d'état-major capables de diriger des opérations, quelles que soient les conditions. On y retrouve des composantes de l'instruction individuelle et de l'entraînement. Au niveau individuel, cette instruction permet au militaire d'acquérir les compétences et les connaissances dont il a besoin pour occuper différents postes de commandement et d'état-major au moment voulu au cours de sa carrière. Elle enseigne aussi la culture de commandement de l'Armée de terre et celle de l'unité. Elle est inextricablement liée à l'instruction sur les normes de qualification et à l'entraînement sur les NAC.

32. Par le biais des activités qu'elle offre, l'instruction de commandement et d'état-major améliore la capacité d'un commandant et son état-major à prendre des décisions. Elle suppose que tous les membres de l'audience-cible (le personnel à qui s'adresse l'instruction) possèdent les qualifications établies pour le poste qu'ils occupent. On favorise le recours aux simulations automatisées pour dispenser ce type d'instruction.

33. L'instruction sur le perfectionnement du personnel à l'unité comprend aussi des cours offerts sur place qui portent sur des questions d'ordre moral (p. ex. SHARP), les relations communautaires, les aptitudes à communiquer, les relations avec les médias et l'histoire militaire. L'histoire militaire est tout particulièrement importante puisqu'elle contribue à développer un intérêt pour la profession des armes et la conduite de la guerre grâce à l'étude critique de batailles et de campagnes passées. Les chefs peuvent à cette fin effectuer des visites sur des champs de bataille, mener des exercices tactiques sans troupes (ETST) et prévoir des journées d'étude pour stimuler l'intérêt professionnel, favoriser une meilleure compréhension des réalités de la guerre et élargir les perspectives militaires. On obtient ainsi des chefs capables de prendre en main leur apprentissage et leur formation professionnelle, qui deviendront des éducateurs et des chefs renseignés.

34. L'instruction sur le perfectionnement du personnel à l'unité vise à former des chefs qui, par leur exemple et l'influence morale qu'ils exercent, amènent leurs subordonnés à fournir des efforts ultimes face à des tâches complexes et souvent dangereuses. Elle met l'accent sur le développement de la personnalité, l'éthique et les valeurs qui, combinés à l'éthos militaire, produisent des chefs nés capables de motiver leurs hommes, même dans les conditions les plus difficiles. Il revient aux commandants de choisir avec soin les candidats appelés à recevoir une telle instruction.

FORMATION PERSONNELLE

35. Les commandants sont tenus de former leurs subordonnés à l'interne, mais ils doivent aussi prévoir des périodes de formation personnelle. Cette formation s'obtient surtout dans le cadre de l'éducation, par le biais de cours théoriques. Elle peut aussi comporter des activités individuelles d'instruction ou d'éducation qui se déroulent à l'extérieur du cadre militaire ou d'autres qui sont menées avec des armées étrangères. Elle favorise une croissance, tant sur le plan intellectuel que comportemental. C'est le militaire lui-même qui, avec l'aide de son supérieur, est le mieux placé pour gérer la formation personnelle; celle-ci doit cependant être soumise à un contrôle. Lorsqu'il a atteint une série d'objectifs, le militaire doit communiquer au commandant de l'unité ses impressions concernant la valeur et la pertinence de la formation afin que ce dernier puisse lui donner l'occasion de mettre en pratique les habiletés et les connaissances qu'il a acquises.

CONDITIONNEMENT PHYSIQUE

36. Le conditionnement physique permet à la fois d'améliorer la forme physique et la santé, donc de produire un soldat qui a davantage confiance en lui et qui est en forme. La capacité d'un individu à faire face aux difficultés physiques et psychologique que posent les opérations dépend dans une très large mesure de sa condition physique; un soldat en forme sera donc plus efficace. Le conditionnement physique est aussi un excellent moyen de créer la cohésion au sein d'une unité. Les militaires qui s'engagent dans un programme de conditionnement physique progressif mais rigoureux et qui atteignent ensemble une norme élevée se sentent membres à part entière d'une équipe. Le manuel du conditionnement physique de l'Armée de terre proposé (B-GL-382-003/FP-002) offre un programme d'entraînement d'une durée de 12 semaines conçu pour aider les soldats et les unités à se préparer afin de satisfaire à la norme de condition physique de l'Armée de terre (NCPAT). Lorsque la publication sera approuvée, les commandants devront appliquer la norme prescrite et s'assurer que des séances de conditionnement physique appropriées ont lieu dans le cadre de l'instruction individuelle, de l'entraînement et de l'instruction continue.

INSTRUCTION INDIVIDUELLE SUR LES APTITUDES AU COMBAT

37. L'instruction individuelle sur les aptitudes au combat regroupe les activités d'instruction qui permettent d'acquérir des connaissances et des habiletés communes et d'exécuter des tâches communes qu'on exige de chaque soldat afin qu'il puisse assurer sa survie au combat et contribuer au succès de la mission. Les normes prescrites, la fréquence des exercices et les

ressources requises sont précisées dans les normes individuelles d'aptitude au combat (NIAC). Ces normes doivent être conformes aux énoncés des objectifs de rendement formulés dans la norme de qualification pertinente.

ENTRAÎNEMENT SUR LES NORMES D'APTITUDE AU COMBAT

38. L'entraînement sur les normes d'aptitude au combat est le processus par lequel on transforme un groupe de soldats possédant des compétences individuelles en une unité cohésive apte au combat. Il vise à former des équipes interarmes disciplinées qui connaissent et comprennent l'intention d'un commandant supérieur. Les normes d'aptitude au combat aux niveaux du corps, des services et des formations interarmes intègrent les normes fixées dans un environnement malléable où le commandant responsable de l'instruction peut modifier les conditions qui prévalent.

ENTRAÎNEMENT PAR L'EPU/ERU

39. L'entraînement par l'échange des petites unités (EPU) et l'échange réciproque entre unités (ERU) constitue une catégorie bien spéciale d'entraînement puisqu'elle ne peut, bien souvent, respecter l'organisation rationnelle des NAC. Les unités peuvent avoir recours à l'ERU et à l'EPU pour renforcer certains éléments de l'entraînement sur les NAC et établir un rapport avec des tâches assignées dans les DSOR, ou encore pour prendre part, avec des armées étrangères, à un entraînement au niveau de la sous-unité. Cet entraînement offre des avantages incroyables puisqu'il permet de découvrir des idées et des méthodes différentes sur le plan opérationnel, de comparer les compétences des soldats et des groupes de différentes armées, de renforcer la chaîne de commandement au niveau de la sous-unité en élargissant la sphère de responsabilité des commandants de ces formations, d'améliorer le moral en permettant aux soldats de s'entraîner avec des compagnons d'armes d'autres pays et de fournir une rétroaction sur le potentiel d'interopérabilité.

ENTRAÎNEMENT AUX RISQUES

40. L'entraînement aux risques permet aux soldats d'évoluer dans des milieux stimulants qui les amènent à travailler en étroite collaboration et qui améliorent leurs connaissances et leurs compétences personnelles ainsi que leur confiance en eux. Bien conçu et bien planifié, l'entraînement aux risques peut être réalisé à des coûts assez minimes et constituer une excellente façon de créer la cohésion et d'améliorer le leadership au sein d'un petit groupe. Dans l'Armée de terre, rares sont les activités qui permettent aux soldats d'exercer le leadership, de travailler en équipe et de développer leur personnalité dans des milieux stimulants aussi bien que ne le fait l'entraînement aux risques. Il aide à dépasser l'écart qui sépare l'instruction et l'éducation puisqu'il oblige les participants à puiser dans les aptitudes et les compétences acquises aux cours, alors qu'on évaluait des résultats prévisibles, à les adapter et à les améliorer afin de faire face à des situations imprévisibles et incertaines. L'entraînement aux risques est à cet égard un outil de perfectionnement professionnel. Les lignes de conduite relatives à l'entraînement aux risques sont exposées dans la DOAD 9-58 et l'OCFT 23-02. Bien que l'entraînement aux risques soit actuellement considéré comme un complément à l'instruction

dans l'Armée de terre, on pourrait éventuellement l'intégrer aux descriptions des exigences militaires de l'Armée de terre lors des prochaines révisions. Les commandants ont intérêt à planifier et à offrir ce type d'entraînement le plus souvent possible.

ENTRAÎNEMENT DE THÉÂTRE SPÉCIFIQUE À LA MISSION

41. L'entraînement de théâtre spécifique à la mission (ETSM) porte sur des exigences bien précises d'une mission qui n'ont pas été traitées dans le cadre de l'entraînement sur la conduite de la guerre (NORQUAL et NAC), ainsi que sur les éléments de l'entraînement sur les NORQUAL et les NAC qui doivent être revus dans des conditions particulières. L'ETSM englobe des tâches liées au combat, notamment les règles d'engagement (RDE), les techniques de survie propres au milieu et les compétences autres que les compétences au combat, qu'il s'agisse de techniques de négociations et de langues. L'ETSM est fonction de la mission et de l'environnement. Cependant, pour certains engagements prévus dans le Plan de défense, des documents sur l'ETSM sont produits et distribués dans le cadre de l'entraînement régulir en vue des missions. Les opérations domestiques s'inscrivent aussi dans l'ETSM.

42. L'ETSM peut avoir lieu avant le déploiement, dans le théâtre ou aux deux endroits. Elle met en général l'accent sur l'acclimatation et sur les tâches qui reviennent le plus souvent dans un théâtre d'opération donné (dont le travail entre les divers organismes) et s'intéresse à l'aspect culturel afin que les soldats comprennent les conditions environnementales, politiques et sociales qui prévalent dans le théâtre. L'ETSM a lieu une fois que l'entraînement générale sur la conduite de la guerre a été donnée au niveau prescrit (p. ex. NMC 4) dans la phase d'instruction appropriée, et peut reprendre cet entraînement. C'est à partir des principales conclusion auxquelles le commandant est arrivé concernant l'entraînement ainsi que des directives d'entraînement du CEMAT pour la mission qu'on établit la nature de l'ETSM ainsi que la portée qu'il doit avoir pour répondre aux besoins de la mission. Mentionnons que lorsqu'il est question de certains facteurs environnementaux comme la chaleur ou le froid extrême ou encore l'altitude, on doit faire appel aux autorités médicales compétentes et consulter les manuels pertinents sur les opérations environnementales.

SECTION 5
INSTRUCTION AU COURS DES OPÉRATIONS

43. Bien qu'elle ne s'inscrive pas dans les neuf types d'instruction décrits dans les paragraphes qui précèdent, l'instruction au cours des opérations est très importante. L'instruction ne s'arrête pas avec le déploiement ou le début des opérations. On doit donc poursuivre l'instruction afin d'améliorer le rendement et d'éviter que les compétences individuelles et collectives ne se perdent. Des données à jour des FC montrent, par exemple, que la plupart des blessures que les Canadiens ont subi à la suite de l'explosion de mines se sont produites au cours du troisième ou du quatrième mois de la rotation. Il y a donc lieu d'offrir fréquemment une instruction continue axée sur la sensibilisation aux mines afin de réduire le nombre de pertes à ce chapitre.

44. L'instruction dans le théâtre contribue de plus à prévenir l'ennui, à redonner du courage et à améliorer la cohésion et l'efficacité opérationnelle d'une unité. De même, au cours de certaines

missions de soutien de la paix, le fait de s'entraîner en présence des forces ennemies, surtout lorsqu'on a recours à des tirs réels toutes armes, peut avoir un effet positif sur la mission puisque ce faisant, on dissuade l'ennemi de se livrer à des activités agressives. La portée de l'instruction dépendra pour une bonne part de l'intention du commandant supérieur, de la tension qui existe dans le théâtre et des ressources disponibles.

45. Certaines compétences au combat de nature générale, notamment les compétences des membres d'équipage de niveau 2, les compétences pour le tir de TOW et le tir de canon de char ainsi que les compétences à prendre des décisions de nature tactique, peuvent se dégrader rapidement et doivent par conséquent être souvent mises en pratique. Afin de préserver les compétences, on devrait avoir recours aux simulations chaque fois qu'on le peut. On ne peut bien sûr éliminer tous les risques de dégradation, mais il incombe aux commandants opérationnels d'évaluer les compétences qui peuvent être touchées par ce phénomène et de prévoir de l'instruction afin de réduire ces risques.

SECTION 6
ENTRAÎNEMENT EN VUE DES OPÉRATIONS DOMESTIQUES

46. L'Armée de terre a toujours répondu aux demandes d'aide que lui ont présentées les autorités habilitées du Canada. Bien que l'Armée de terre ne concentre pas principalement ses efforts sur les opérations domestiques, les commandants doivent planifier ces opérations et entraîner le personnel afin qu'il soit prêt à y participer. La nature et l'ampleur de l'entraînement dépendent pour une bonne part des conditions locales qui prévalent. L'entraînement en vue des opérations domestiques sera donc considérée comme un ETSM.

47. Le chef d'état-major de la Défense peut désigner un commandant d'un secteur de la Force terrestre (SFT) pour assumer les fonctions de commandant sur place pour certaines opérations domestiques. Le commandant du SFT devient ainsi responsable du plan opérationnel ainsi que de la synchronisation et du maintien en puissance des forces affectées. Les commandants à tous les niveaux doivent rester en contact avec les forces policières fédérales, provinciales et municipales ainsi qu'avec les autorités civiles (et les représentants d'autres ministères s'il y a lieu) et coordonner les plans afin de maintenir des liens avec la communauté et faciliter les opérations.

48. De même, la préservation de certaines compétences (p. ex. l'établissement d'un cordon et d'un poste de contrôle des incidents) peut exiger une instruction continue. Les SFT doivent pouvoir conserver une unité d'intervention immédiate qui possède certaines connaissances du milieu ainsi que des compétences au niveau des plans et des activités touchant les opérations domestiques.

49. Les lignes de conduite établies pour l'ETSM s'appliquent à l'attribution des activités relatives à l'entraînement en vue des opérations domestiques et à l'affectation des ressources. Elles seront revues fréquemment par les commandants des SFT et le Directeur - Disponibilité opérationnelle de la Force terrestre au QGDN.

SECTION 7
CONCLUSION

50. L'Armée de terre doit offrir à son personnel une instruction et une éducation adaptées aux besoins afin de répondre aux exigences opérationnelles d'aujourd'hui et de relever les défis de demain. C'est ainsi que les descriptions des exigences miliaires fondamentales, les descriptions propres à chacun des services et les descriptions des groupes professionnels militaires comportent des profils de perfectionnement professionnel pour les FC, l'Armée de terre et chacun des GPM. De même, le perfectionnement professionnel compte sur le maintien des normes d'aptitude au combat de l'Armée de terre pour l'entraînement afin que les différentes unités de l'Armée de terre pensent et agissent d'une manière uniforme et que le personnel qui participe au perfectionnement professionnel ait reçu un même niveau d'instruction et ce, dans chacune des périodes de perfectionnement. En comptant sur la participation de la Force de réserve au processus de révision des descriptions des exigences militaires et à celui des NAC, on s'assure qu'elle a identifié correctement les normes qu'elle peut atteindre compte tenu du peu de temps qu'elle peut consacrer à l'instruction.

51. Les systèmes d'instruction de l'Armée de terre sont intégrés aux cycles des opérations afin de faciliter le maintien de normes professionnelles et la viabilité du potentiel de mise sur pied de la force. Les systèmes tentent d'offrir une instruction telle que chaque militaire peut acquérir des compétences professionnelles au cours d'une carrière longue et prospère, et que l'Armée de terre peut en même temps fournir des forces prêtes à se déployer afin de servir les intérêts du Canada. Les systèmes d'instruction sont liés par le biais du modèle de perfectionnement professionnel grâce auquel les soldats peuvent recevoir une instruction progressive, par différents moyens. Grâce aux systèmes d'instruction, on s'assure que les unités et les soldats canadiens sont aptes au combat et multifonctionnels et que les compétences et les connaissances au combat sont préservées au fil du temps. Pour l'ensemble de l'instruction, l'Armée de terre adopte une approche systémique, connue sous le nom d'approche systémique de l'instruction de l'Armée de terre (ASIAT), qui sous-tend l'instruction individuelle et l'entraînement.

52. Bien que l'Armée de terre fonctionne selon une approche systémique, il incombe à tous les commandants, à tous les niveaux, de s'assurer que le personnel a le plus d'occasions possible de se perfectionner, quelle que soit la nature de l'instruction, et que des forces prêtes à participer aux opérations sont formées et entraînées selon les normes des plus rigoureuses. En dispensant une instruction qui relève du commandement à l'intérieur d'un cadre de systèmes, on renforce la mise en place d'un objectif commun, du niveau stratégique au niveau tactique, tout en protégeant et maintenant le professionnalisme de la force. Nous reprendrons ces thèmes plus en détail dans les chapitres qui suivent.

CHAPITRE 4
L'INSTRUCTION INDIVIDUELLE

Nous devons nous attendre à perdre au combat un grand nombre d'officiers et de sous-officiers; c'est pourquoi nous formons maintenant des remplaçants...

— Général George Kitching, *Mud and Green Fields*

SECTION 1
LE SYSTÈME D'INSTRUCTION INDIVIDUELLE DE L'ARMÉE DE TERRE

1. L'instruction individuelle précède l'entraînement. C'est une composante essentielle de la fonction de mise sur pied d'une force et de la préparation opérationnelle de l'Armée de terre et elle doit être systématique. Il est donc essentiel que les personnes qui exercent le commandement et qui assurent l'instruction comprennent bien l'instruction individuelle.

2. Le système d'instruction individuelle a deux objectifs. En premier lieu, il assure la santé professionnelle de l'Armée de terre en facilitant le perfectionnement professionnel individuel. En second lieu, il garantit qu'une unité dispose du nombre requis de soldats et de chefs formés possédant les qualifications requises pour permettre un entraînement progressif menant à une disponibilité élevée.

3. Le présent chapitre traite, avec ses annexes, de la planification, de l'organisation et de la conduite de l'instruction individuelle dans le système d'instruction individuelle de l'Armée de terre. Il donne aussi des détails sur l'application de l'approche systémique de l'instruction de l'Armée de terre (ASIAT), traite du rôle de la simulation dans l'instruction et donne des directives sur l'instruction continue.

SECTION 2
L'APPROCHE SYSTÉMIQUE DE L'INSTRUCTION DE L'ARMÉE DE TERRE

4. L'ASIAT est le modèle de gestion de l'instruction de l'Armée de terre; elle est basée sur le Système de l'instruction individuelle et de l'éducation des Forces canadiennes (SIIEFC). Selon la politique des FC, l'instruction et l'éducation doivent en totalité respecter le modèle de gestion du SIIEFC[4]. Le *Manuel de l'instruction individuelle et de l'éducation* sert de guide sur le SIIEFC.

5. Le SIIEFC est un système de gestion qui a pour rôle d'accroître la qualité et la quantité de l'instruction et de l'éducation dans l'ensemble des Forces armées et en même temps de bien gérer les ressources affectées aux programmes d'instruction et d'éducation. Le SIIEFC combine un système de contrôle de la qualité et un processus de contrôle de la quantité. Chacun de ces deux éléments comprend des mécanismes de gestion des ressources.

---

[4] Instruction du QGDN – SMA (Per) 4/94 Cadre de gestion de l'instruction individuelle et de perfectionnement professionnel, 31 mai 1994

6. L'ASIAT est le modèle de gestion du système de l'instruction individuelle et a pour rôle de régir la qualité et la quantité des ressources affectées à l'instruction et à l'éducation dans l'Armée de terre. Bien que l'ASIAT est un reflet des politiques et des processus décrits dans le modèle du SIIEFC, elle a adapté le modèle du SIIEFC afin de tenir compte des exigences particulières du système d'instruction individuelle de l'Armée de terre. L'ASIAT a pour objectif d'aider à préparer le personnel de l'Armée de terre aux opérations et il faut y recourir pour planifier et dispenser la totalité de l'instruction individuelle.

PRINCIPES RÉGISSANT L'ASIAT

7. Les trois principes qui régissent l'ASIAT en tant que modèle de gestion sont les suivants :

a. **Instruction axée sur le rendement**. Dans l'Armée de terre, l'instruction et l'éducation ont pour but de préparer les officiers et les soldats à bien s'acquitter de leurs fonctions au combat. L'instruction et l'éducation doivent dans tous les cas se concentrer sur les compétences, les connaissances et les attitudes qui sont essentielles pour satisfaire aux exigences opérationnelles.

b. **Approche systémique**. Les programmes d'instruction et d'éducation sont définis, préparés et tenus à jour par l'entremise d'une série de mesures itératives et interactives qui vont de la définition d'un besoin à la vérification de la satisfaction de ce besoin.

c. **Efficience optimale**. L'instruction et l'éducation doivent être élaborées et dispensées de façon à empêcher ou à éliminer les efforts inutiles et à assurer en tout temps un bon rapport coût-efficacité. Il faut gérer de façon rigoureuse les objectifs, les stratégies et l'utilisation des ressources pour assurer une instruction individuelle qui satisfait à un coût minimum, aux exigences opérationnelles.

PHASES DE L'ASIAT

8. Les phases du processus de contrôle de la qualité sont les suivantes :

a. **Analyse**. Le but de la phase de l'analyse est d'énoncer en termes de rendement au travail essentiel le résultat que l'instruction et l'éducation doivent donner. L'analyse doit pour être efficace reposer sur les idées des commandants, du personnel d'état-major, de l'utilisateur final, des experts en la matière et des spécialistes du perfectionnement de l'instruction ou de la pédagogie. Cette phase a pour résultat d'énoncer la norme de qualification qui décrit les objectifs de rendement à atteindre.

b. **Conception**. Le but de la phase de la conception est de choisir ou de décrire un programme d'apprentissage et un environnement qui permettront à l'apprenant d'atteindre, à un coût raisonnable, les *objectifs de rendement* définis dans la phase

de l'analyse. Cette phase a pour résultat le plan d'instruction qui indique la stratégie et les méthodes permettant de donner et d'évaluer l'instruction requise.

c. **Élaboration**. Le but de la phase de l'élaboration est d'obtenir ou de produire un matériel d'instruction utile qui respecte la conception. Cette phase a aussi pour but de former un cadre d'instructeurs qui peuvent donner l'instruction requise.

d. **Conduite**. Le but de la phase de la conduite est de permettre au personnel d'atteindre les objectifs de rendement prescrits.

e. **Évaluation**. Le but de la phase de l'évaluation de veiller à ce que l'instruction soit utile et efficace. Un programme est utile si l'apprenant a atteint le ou les objectifs de rendement. Un programme est efficace dans la mesure où les méthodes, le matériel et l'utilisation des ressources sont justifiés.

f. **Validation**. Le but de la phase de la validation est de vérifier si le système de contrôle de la qualité de l'ASIAT a adéquatement préparé les diplômés à accomplir la tâche opérationnelle ou à atteindre les buts de l'Armée de terre qui sont fixés. La validation révèle aussi les activités d'instruction et d'éducation qui sont excessives ou inutiles.

RESPONSABILITÉS DE L'ASIAT DANS LE SYSTÈME D'INSTRUCTION INDIVIDUELLE

9. La figure 4-1 décrit le système d'instruction individuelle de l'Armée de terre. Elle présente les trois éléments de gestion des FC (planifier, organiser et exécuter) et les relie aux niveaux de commandement institutionnels correspondants. Elle montre les responsabilités institutionnelles associées aux divers niveaux à chaque quartier général ou établissement d'instruction majeur du système. Les responsabilités en question sont subdivisées en fonctions de l'ASIAT (analyser, concevoir, élaborer, dispenser, évaluer et valider, fonctions qui sont décrites dans les paragraphes qui suivent). La figure ci-après montre les relations qui existent entre la subdivision des tâches et la structure organisationnelle de l'instruction individuelle dans l'Armée de terre.

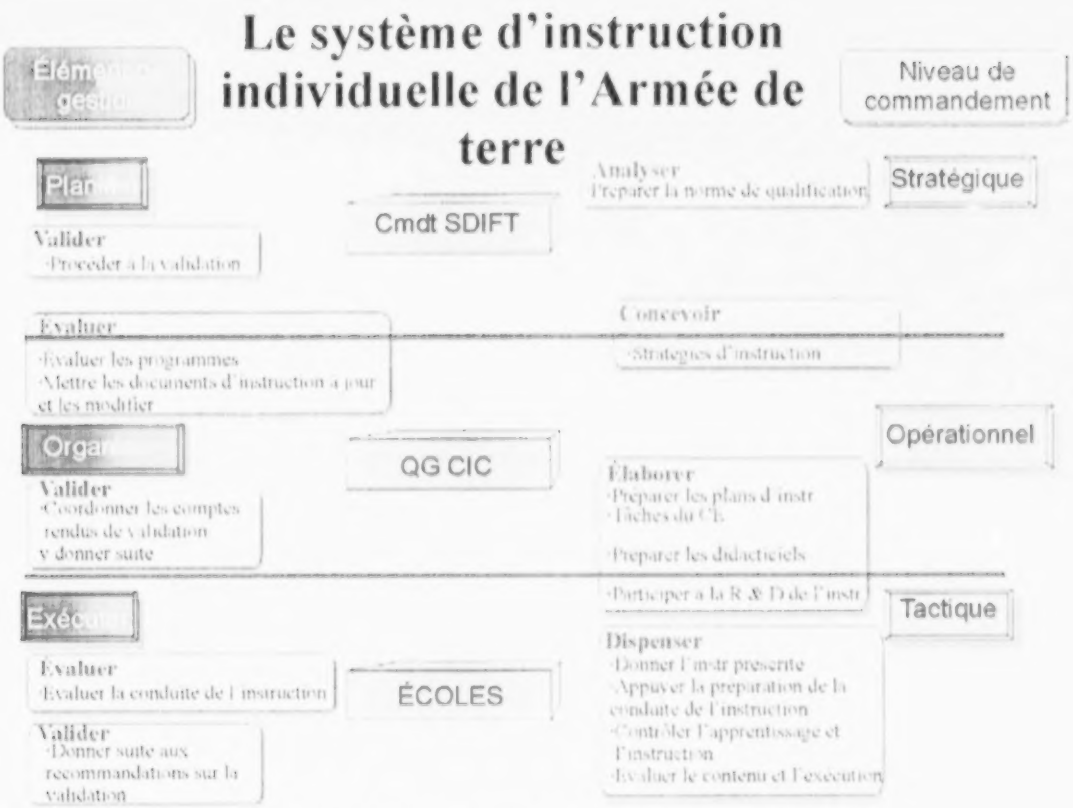


Figure 4-1 : Responsabilités relatives à l'ASIAT dans le système d'instruction individuelle

10. L'analyse qui mène à la production de normes de qualification (NORQUAL) relève du commandant du Système de la doctrine et l'instruction de la Force terrestre (SDIFT). Les demandes d'évaluation des besoins peuvent être présentées à tous les niveaux de commandement.

11. La conception des plans d'instruction destinés aux cours d'instruction individuelle communs de l'Armée de terre relève du commandant du Centre d'instruction au combat (CIC); c'est toutefois le commandant du SDIFT qui approuve les plans d'instruction.

12. L'élaboration des didacticiels se fait dans les centres d'excellence (CE), mais le commandant du CIC est chargé de coordonner cette activité et c'est lui qui a le pouvoir d'approuver les produits de soutien de l'instruction. Les unités et les CE peuvent adapter le didacticiels aux besoins locaux (par exemple : l'ordre dans lequel les objectifs de rendement sont enseignés), mais ils n'ont pas le pouvoir de s'écarter du plan d'instruction. Le choix et le perfectionnement des instructeurs relèvent de l'unité, du centre d'instruction du secteur (CIS) ou du CE.

13. La responsabilité de la conduite de l'instruction est déléguée aux commandants des écoles et aux commandants d'unité.

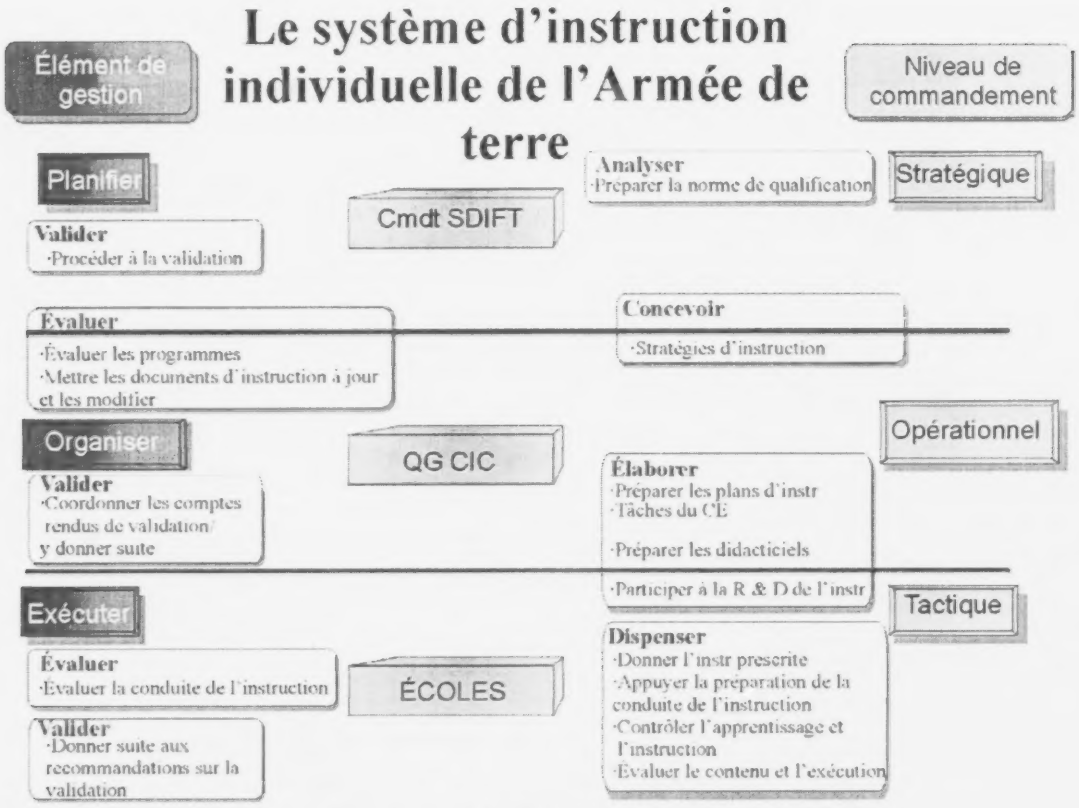


Figure 4-1 : Responsabilités relatives à l'ASIAT dans le système d'instruction individuelle

10. L'analyse qui mène à la production de normes de qualification (NORQUAL) relève du commandant du Système de la doctrine et l'instruction de la Force terrestre (SDIFT). Les demandes d'évaluation des besoins peuvent être présentées à tous les niveaux de commandement.

11. La conception des plans d'instruction destinés aux cours d'instruction individuelle communs de l'Armée de terre relève du commandant du Centre d'instruction au combat (CIC); c'est toutefois le commandant du SDIFT qui approuve les plans d'instruction.

12. L'élaboration des didacticiels se fait dans les centres d'excellence (CE), mais le commandant du CIC est chargé de coordonner cette activité et c'est lui qui a le pouvoir d'approuver les produits de soutien de l'instruction. Les unités et les CE peuvent adapter le didacticiels aux besoins locaux (par exemple : l'ordre dans lequel les objectifs de rendement sont enseignés), mais ils n'ont pas le pouvoir de s'écarter du plan d'instruction. Le choix et le perfectionnement des instructeurs relèvent de l'unité, du centre d'instruction du secteur (CIS) ou du CE.

13. La responsabilité de la conduite de l'instruction est déléguée aux commandants des écoles et aux commandants d'unité.

14. L'évaluation (évaluation du stagiaire et efficacité interne) relève des commandants des écoles et des commandants d'unité. Pour les aider à s'acquitter plus facilement de cette responsabilité un personnel des normes sera désigné et ce personnel sera lié à l'officier en chef des normes du Commandement, au SDIFT.

15. La validation est une tâche qui s'applique à la grandeur de l'Armée de terre; c'est pourquoi c'est le Directeur — Instruction de l'Armée de terre (DIAT) qui en est au nom du commandant du SDIFT responsable.

SECTION 3
PLANIFICATION DE L'INSTRUCTION — LES SYSTÈMES DE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ ET DE LA QUANTITÉ DE L'ASIAT

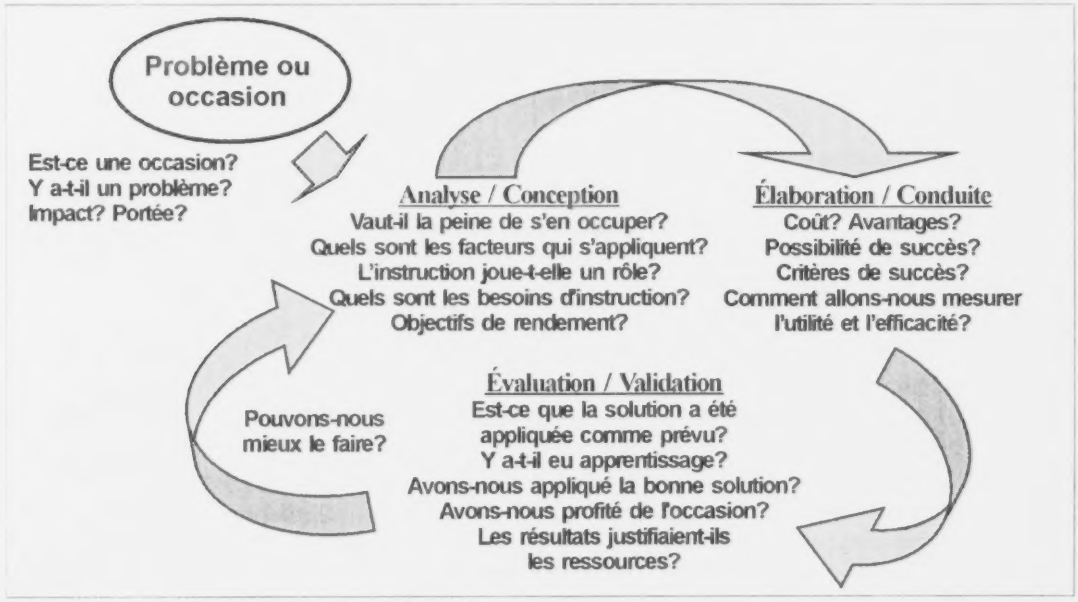


Figure 4-2 : Le processus de contrôle de la qualité

16. Le contrôle de la qualité s'applique à l'élaboration, à la conduite et à la tenue à jour des programmes d'instruction et d'éducation. Elle a pour but de garantir que les connaissances et les compétences que le militaire acquiert satisfont aux exigences de ses tâches et de ses fonctions. Le contrôle de la qualité vise aussi une bonne gestion des ressources consacrées à l'instruction et à l'éducation. Le contrôle de la qualité s'applique à tout le cycle du programme d'instruction et d'éducation et fait partie des six phases de l'ASIAT. Chaque phase se compose de processus fondamentaux qui sont normalement appliqués à la totalité de l'instruction et de l'éducation.

a. Le système de contrôle de la qualité de l'ASIAT a pour but de satisfaire aux besoins en matière d'instruction et d'éducation révélés par les directives stratégiques et l'expérience opérationnelle.

b. Les six phases se complètent les unes les autres et se recoupent afin de montrer que le système repose sur des activités concomitantes et sur une interaction.

c. L'évaluation et la validation de l'instruction et de l'éducation sont un processus continu; une bonne part du processus se déroule en même temps que l'élaboration et la conduite de l'instruction et de l'éducation. Même si chaque type d'activité d'évaluation met l'accent sur un point différent, il existe des points communs qui estompent les limites de chaque champ d'activité.

d. Le système est en interaction avec l'ensemble de l'Armée de terre et des FC. Ainsi, les données de validation peuvent donner à penser que des changements sont nécessaires à l'extérieur du système de contrôle de la qualité de l'ASIAT et peut-être même à l'extérieur de l'ASIAT. Le rendement opérationnel de l'Armée de terre et des FC est le reflet de l'efficacité du système de contrôle de la qualité de l'ASIAT.

ÉVALUATION DES BESOINS

17. L'application du système de contrôle de la qualité de l'ASIAT découle d'une évaluation des besoins, qui est le processus par lequel une unité de la force de campagne ou un commandement institutionnel indique qu'une différence importante existe entre le rendement actuel et le rendement souhaité et par lequel une façon d'atténuer la différence est proposée. Une évaluation des besoins peut aussi être déclenchée lorsqu'on observe une lacune touchant le rendement ou lorsqu'on remarque une occasion d'amélioration du rendement. Essentiellement, l'évaluation des besoins révèle les problèmes de rendement associés à une exigence nouvelle ou révisée et propose une solution. La révision peut amener le commandant du SDIFT à approuver une nouvelle NORQUAL et mener à une révision de l'instruction visant à tenir compte des modifications. L'annexe D donne des détails sur l'évaluation des besoins.

LE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ ET LE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL DE L'ARMÉE DE TERRE

18. Les lignes de conduite de l'Armée de terre concernant le perfectionnement professionnel seront énoncées par le conseil supérieur de révision du perfectionnement professionnel de l'Armée de terre et diffusées via la chaîne de commandement. Les commandants sont chargés de mettre ces lignes de conduite en œuvre pour que les officiers et les MR appropriés aient au bon moment les occasions d'instruction et d'éducation qui conviennent pour se perfectionner professionnellement et pour que le perfectionnement en question profite à l'ensemble l'Armée de terre.

CONTRÔLE DE LA QUANTITÉ

19. Le contrôle de la quantité a pour but de garantir que l'instruction nécessaire a lieu au meilleur moment possible et à un coût acceptable. Le contrôle de la quantité est l'instrument de

gestion qui détermine le nombre de personnes qu'il faut former et le moment où l'instruction doit avoir lieu.

20. Le nombre des cours d'instruction individuelle à donner dépend des qualifications que des postes précis de l'Armée de terre exigent et de la liste de qualification des unités (LQU). Des exigences de rendement précises définies dans les demandes de qualification particulières (DQP), qui peuvent dans certains cas être des qualifications préalables, s'appliquent à chaque poste de l'Armée de terre. Les niveaux d'insuffisance prédits concernant le personnel qualifié qui peut occuper les postes en question identifient les besoins d'instruction. Idéalement, le personnel reçoit l'instruction ou l'éducation requise pour satisfaire aux DQP avant d'occuper un poste. Si l'instruction requise n'est pas dispensée avant l'entrée en fonctions, il faut faire le maximum d'effort pour satisfaire le plus tôt possible aux DQP au cours de l'affectation.

21. La LQU aide à déterminer les types et le nombre des DQP, incluant une redondance pour les occupants de postes opérationnels, qu'une unité doit avoir pour jouer un rôle utile lors des opérations. C'est une mesure de contrôle de l'efficacité qui empêche de former un trop grand nombre de personnes qualifiées, dont la formation consommerait des ressources peu abondantes qu'il vaut mieux affecter à d'autres besoins d'instruction opérationnelle. Il ne faut toutefois pas oublier que la LQU n'est rien de plus qu'un outil. Au sein des unités, l'avancement de la carrière des militaires nécessite une large exposition aux diverses fonctions des GPM et peut exiger des permutations de personnel. De même, les exigences opérationnelles peuvent exiger une souplesse suffisante pour permettre l'emploi des soldats et des chefs à des tâches autres que les leurs. La chaîne de commandement doit par conséquent faire un usage pragmatique de la LQU.

SECTION 4
ORGANISATION DE L'INSTRUCTION CONFORMÉMENT À L'ASIAT

CHOIX D'UNE STRATÉGIE D'INSTRUCTION

22. Dans l'ASIAT, le choix d'une stratégie d'instruction est crucial et se fait au cours de la phase de l'analyse de l'ASIAT. L'apprentissage joue un rôle majeur dans le développement d'êtres humains compétents et adaptables. Certaines forces, aptitudes et limites de l'être humain sont déterminées génétiquement, mais il est admis que les compétences, les connaissances et l'aptitude à raisonner ainsi que les aspirations, les attitudes et les valeurs sont acquises[5]. L'apprentissage se fait parfois naturellement, mais, aux fins de l'instruction et de l'éducation dans l'Armée de terre, il est possible de manipuler les conditions afin d'obtenir un environnement qui favorise l'apprentissage de compétences, de connaissances ou d'attitudes précises. La stratégie d'instruction est donc l'ensemble que constituent toutes les stratégies d'instruction qui sont nécessaires pour réaliser tout le programme d'instruction.

---

[5] Gagne, R.M. & K. L. Medsker. *The Conditions of Learning: Training Applications*. Orlando, FA:Harcourt Brace, 1996.

DIFFÉRENCE ENTRE APPRENTISSAGE ET INSTRUCTION

23. L'instruction cherche à mettre en place des environnements et des conditions qui aident une personne à apprendre. L'apprentissage ne peut pas être garanti parce que c'est un phénomène individuel. Grâce à la recherche sur l'instruction, nous comprenons bien les conditions et les préalables qui favorisent l'apprentissage. Le modèle d'instruction traditionnel de l'Armée de terre est fondé sur des conceptions de l'apprentissage par un traitement de l'information qui sont de nature à la fois comportementaliste et cognitive. La conception traditionnelle de l'instruction mettait l'accent sur l'analyse afin de déterminer les stratégies d'instruction et les méthodologies nécessaires pour enseigner des connaissances et des compétences basées sur des résultats prédéterminés ou quantifiables. La méthodologie de l'instruction est donc basée sur des objectifs de rendement et de compétence et l'instruction est axée sur l'exécution par le soldat des tâches de l'Armée de terre conformément à la norme fixée par l'Armée de terre.

24. Une partie, toutefois, de l'apprentissage est basée sur des résultats plus difficiles à définir. Ce genre d'apprentissage inclut la résolution de problèmes, l'évaluation de l'information et l'intégration de nouvelles idées. Il est donc nécessaire d'avoir une stratégie d'apprentissage qui n'impose pas à un apprenant un contenu ou une méthodologie et qui aide plutôt les apprenants à trouver eux-mêmes des expériences d'apprentissage pertinentes. Pareille stratégie présuppose que les apprenants interprètent une information nouvelle à la lumière de leurs expériences. Cette approche est importante parce que, au fur et à mesure que l'apprentissage gagne en pertinence, l'aptitude du stagiaire à raisonner et à comprendre s'accroît en profondeur et en détail. Lorsque, par conséquent, il apprend dans un contexte qui est en rapport avec sa vie quotidienne et qu'il apprend à édifier une base de connaissances fondées sur l'expérience, l'être humain devient plus capable de faire de même dans des situations originales. Il acquiert alors une aptitude à réagir de la façon qui convient dans des situations nouvelles et imprévisible, ce qui est essentiel à l'exercice du commandement de mission dans l'Armée de terre du Canada.

LA FAÇON DONT LES SOLDATS APPRENNENT

25. Les commandants et les instructeurs devraient se souvenir des points suivants concernant la façon dont les soldats apprennent :

a. les soldats doivent vouloir apprendre; les instructeurs doivent donc découvrir ce qui motive les soldats et LE FAIRE;

b. les soldats apprennent mieux lorsqu'ils sentent qu'il faut apprendre; il est donc crucial de lier les leçons au travail du soldat;

c. les soldats apprennent par la pratique; les instructeurs doivent donc faire participer activement les soldats et faire en sorte qu'ils restent actifs;

d. l'apprentissage des soldats doit être concentré sur la résolution de problèmes et les problèmes doivent être réalistes;

e. les antécédents professionnels ont une incidence sur la façon dont le soldat apprend; les instructeurs doivent donc connaître les soldats;

f. les soldats apprennent mieux dans un environnement qui n'est pas menaçant; les instructeurs doivent donc réduire les pressions inutiles et exercer seulement la pression nécessaire pour obtenir le résultat recherché.

MÉTHODE D'INSTRUCTION

26. Le terme « méthode » désigne le type d'activité d'apprentissage ou d'instruction (présentation, étude de cas ou simulation). Les méthodes sont le premier élément de la stratégie d'instruction sur lequel il faut se pencher. Le but est de choisir des méthodes qui sont très susceptibles de donner un apprentissage et qui transposent les connaissances et les compétences à l'environnement opérationnel. L'annexe E renferme un glossaire des méthodes d'instruction et des lignes directrices sur leur application.

MOYENS D'INSTRUCTION

27. Le terme « médium » désigne le moyen — instructeur, manuel ou encore ordinateur — qui sert à conduire les activités d'instruction qui s'adressent à l'apprenant. Le médium d'instruction choisi doit appuyer la stratégie d'instruction choisie. Il doit pouvoir apporter à l'apprenant tous les éléments dont il a besoin pour atteindre les objectifs de l'apprentissage. L'annexe F décrit divers genres de médiums d'instruction. Comme, souvent, plus d'un genre de médium appuie la stratégie d'instruction choisie, le choix des médiums doit tenir compte de l'organisation et des ressources.

CHOIX D'UNE STRATÉGIE D'INSTRUCTION

28. L'expression stratégie d'instruction désigne la combinaison des méthodes, des médiums et de l'environnement qui servent à dispenser l'instruction — autrement dit, la façon dont la matière est enseignée[6]. Un des exemples de stratégie d'instruction les plus connus est la démonstration associée à la mise en pratique (méthode) qu'un instructeur (médium) dirige en classe (environnement). Le choix de la stratégie d'instruction qui convient le mieux est une affaire complexe où se mêlent un grand nombre de questions et de décisions tirées d'un grand éventail de choix. Une stratégie utile permet aux apprenants d'atteindre les objectifs que la norme de qualification énonce. Une stratégie efficace permet de le faire au plus bas coût par stagiaire. C'est par l'entremise d'une analyse de rentabilisation qui met l'accent sur la faisabilité de l'instruction, la faisabilité au plan des ressources et la faisabilité organisationnelle, accompagnée d'un plan de mise en œuvre, que l'Armée de terre choisit la stratégie d'instruction

---

[6] A-P9-050-001/PT-004 *Manuel de l'instruction individuelle et de l'éducation — Conception de l'instruction*

optimale. Ce processus garantit que la stratégie proposée a du sens du point de vue de l'instruction (ce qui est un critère essentiel), que les coûts et l'origine du budget (de même que les économies à long terme possibles) sont tous connus, que l'effet organisationnel est prédit et qu'un plan de mise en œuvre est exprimé clairement. Les critères qui suivent doivent être inclus dans l'analyse de rentabilisation (les questions qui suivent les critères ne comprennent pas tout, mais elles permettent de montrer certains des points dont l'examen d'un critère particulier doit tenir compte) :

a. **Analyse de la méthodologie de l'instruction** (faisabilité de l'instruction). La méthodologie de l'instruction proposée peut-elle servir à communiquer la matière requise? Est-ce du point de vue de l'instruction la meilleure méthodologie possible? Existe-t-il d'autres méthodologies ou combinaisons de méthodologies qui sont égales ou supérieures à la méthodologie proposée?

b. **Analyse des coûts** (faisabilité au plan des ressources). Quel est le coût total de la méthodologie de l'instruction proposée pour l'Armée de terre? Comment se compare-t-elle à la méthodologie actuelle? Y a-t-il des économies? Y a-t-il accroissement des coûts?

c. **Analyse des répercussions** (faisabilité organisationnelle). Quelles sont les chances que cette nouvelle méthodologie réussisse? Quels sont les obstacles? Quels sont les risques associés à cette nouvelle méthodologie? Quels sont les risques qu'entraînerait le fait *de ne pas* recourir à la nouvelle méthodologie?

d. **Évaluation de la faisabilité de la mise en œuvre**. Quelles sont les politiques et les procédures — concernant par exemple les langues officielles ou la passation de marchés — qui ont une incidence sur la méthodologie proposée? D'où les ressources — ressources humaines, savoir-faire, équipement, soutien, ressources financières — vont-elles provenir? Quelle est le calendrier de la mise en œuvre? Un plan de communication existe-t-il? Qu'en est-il de la maintenance à long terme?

CHOIX DE L'INSTRUCTEUR

29. L'instruction, surtout l'instruction individuelle, est une activité humaine. Au niveau le plus élémentaire, une personne (l'instructeur) provoque une modification des comportements d'une autre personne (le stagiaire). Lorsque le stagiaire est impressionnable, toutes les actions de l'instructeur ont de l'importance pour le stagiaire. Bien que les instructeurs sont en mesure de voir le stagiaire acquérir des compétences, ils ne voient pas nécessairement l'éthos de l'Armée de terre se former correctement en chaque soldat ou en chaque chef en puissance avec qui ils sont en contact. Néanmoins, chaque action, déclaration et impression, explicites ou autres, des instructeurs contribue à la formation de la personnalité des stagiaires. Les soldats qui se sont fortement ralliés à l'éthos de l'Armée de terre ont peu de mal à s'adapter au commandement de mission, à son ambiguïté inhérente et à la dépendance conséquente sur l'initiative personnelle. Malheureusement, ceux qui ont durant leur instruction eu un mauvais exemple acquièrent rarement un bon éthos et ont du mal à s'adapter comme il se doit au commandement de mission.

Les valeurs des instructeurs militaires ont été codifiées afin de rappeler aux commandants et aux responsables de la formation l'importante responsabilité qu'ils ont dans la sélection et le perfectionnement des instructeurs.

30. L'instruction est fructueuse si elle a pour résultats une compétence de haut niveau, la discipline personnelle, l'esprit d'initiative et l'obéissance aux ordres en situation de crise. Ce résultat définit le défi qui se pose aux instructeurs et chaque instructeur est pour les stagiaires dans tout ce qu'il fait un modèle de comportement. Les instructeurs devraient tous s'efforcer de devenir des experts de la matière enseignée, des mentors et, surtout, des chefs. Les commandants devraient veiller à ce que la qualité de l'instruction que chaque instructeur dispense soit la plus élevée possible. La formation des instructeurs est à cet égard très avantageuse. La personnalité de l'instructeur est aussi capitale. L'instructeur doit inspirer, stimuler, motiver, exciter, enthousiasmer et soutenir pour libérer le plein potentiel de chaque stagiaire. L'instructeur de l'Armée de terre est probablement le rouage le plus important du développement du personnel de l'Armée de terre. Il est en conséquence capital que les instructeurs proviennent strictement d'un personnel de grande qualité. Les commandants devraient sélectionner des instructeurs qui possèdent les qualités suivantes et les faire progresser pendant la durée de leur affectation :

a. **Loyauté** :

(1) l'instructeur est le plus intègre possible;

(2) l'instructeur respecte les autres instructeurs et ses supérieurs.

b. **Détermination** :

(1) l'instructeur dispense la meilleure formation possible;

(2) l'instructeur amène chaque stagiaire au maximum de son potentiel.

c. **Excellence** :

(1) l'instructeur donne l'exemple;

(2) l'instructeur ne ferme jamais les yeux sur une faute;

(3) l'instructeur s'efforce continuellement d'améliorer ses connaissances professionnelles;

(4) l'instructeur s'efforce continuellement d'améliorer ses techniques d'instruction.

d. **Attention aux autres** :

(1) l'instructeur veille à ce que l'instruction soit conduite d'une façon sécuritaire;

(2) l'instructeur respecte chacun des stagiaires.

e. **Responsabilité** :

(1) l'instructeur évalue et traite équitablement tous les stagiaires;

(2) l'instructeur utilise les ressources à bon escient.

SECTION 5
LA CONDUITE DE L'INSTRUCTION

CONDUITE ET ÉVALUATION

31. L'instruction individuelle sert à garantir que l'Armée de terre dispose du nombre requis de recrues, de soldats formés et de chefs pour respecter les niveaux établis de dotation et de qualification. L'évaluation de l'instruction individuelle est nécessaire pour garantir que la norme requise est atteinte. Les normes d'instruction, qui dérivent des descriptions de groupe professionnel militaire (DGPM) et des descriptions de spécialité (DS), énoncent l'objectif, les objectifs de rendement, la stratégie d'instruction et l'ampleur de même que les paramètres d'une activité d'instruction particulière. Les objectifs de compétence sont le cœur du plan d'instruction, car ils subdivisent le contenu d'un objectif de rendement en activités d'apprentissage réalisables. Les objectifs de compétence sont réunis de manière à donner la grille de cours, qui expose les grandes lignes d'un processus échelonné permettant de satisfaire aux exigences décrites dans la norme d'instruction. L'évaluation, elle, est la fonction qui garantit l'utilité et l'efficacité de ce processus.

32. L'évaluation a pour but de comparer les objectifs de rendement recherchés aux résultats atteints. L'évaluation devrait aussi mener à une appréciation des méthodes et des ressources qui ont servi à atteindre les résultats.

CONFIRMATION ET VALIDATION DE L'UTILITÉ ET DE L'EFFICACITÉ DE L'INSTRUCTION

33. L'évaluation de l'utilité et de l'efficacité de l'instruction nécessite la participation de l'établissement d'instruction, du centre d'excellence, de l'officier en chef des normes du Commandement (OCNC) et de la chaîne de commandement. Les aspects suivants de l'évaluation constituent la base des comptes rendus d'examen rétrospectif de cours, qu'il faut présenter à la fin de chaque cours.

a. **Utilité de l'instruction**. L'utilité de l'instruction est une mesure du succès de cette dernière dans la préparation de personnes aptes à bien exécuter les tâches requises selon les normes prescrites. L'utilité de l'instruction se mesure au départ grâce aux statistiques sur le rendement des stagiaires qui figurent dans le compte rendu d'examen rétrospectif de cours, mais seules les données de validation permettent de vraiment la confirmer.

b. **Réaction des stagiaires à l'instruction**. La réaction des stagiaires à l'instruction est une mesure de l'opinion que les stagiaires ont de l'instruction, ce qui inclut les instructeurs, la grille du cours, le contenu du cours et sa forme. La réaction des stagiaires devrait être évaluée par la cellule des normes de l'établissement d'instruction en vue d'éliminer les obstacles évidents à l'apprentissage. La réaction est mesurée à l'aide de la critique que les stagiaires font du cours, qui est un questionnaire écrit distribué au début du cours et rempli au fur et à mesure que le cours progresse. À la fin de l'instruction, un debriefing verbal complète les observations écrites. Il est important de se rappeler que si les critiques peuvent donner des suggestions qui aident à améliorer la conduite des activités d'instruction et des cours ultérieurs, elles ne mesurent pas l'apprentissage ou le transfert des connaissances (l'apprentissage a-t-il contribué à l'exécution du travail?). Les critiques sont des données brutes que personne ne doit modifier. Elles doivent être annexées aux comptes rendus d'examen rétrospectif de cours.

c. **Apprentissage**. L'apprentissage est une mesure des connaissances acquises, des compétences améliorées et des attitudes modifiées. L'ASIAT recourt pour mesurer l'apprentissage à un système qui évalue l'atteinte, par les stagiaires, des objectifs de rendement prescrits et des objectifs de compétence qui en font partie. Il faut élaborer des contrôles de rendement afin de mesurer, de la façon la plus réaliste possible, l'aptitude d'une personne à satisfaire aux normes de l'objectif de rendement. Bien que les contrôles de rendement sont ordinairement la mesure finale de l'apprentissage et aident à déterminer si les normes de rendement prescrites ont été atteintes, les « contrôles de compétence » (écrits et pratiques) sont des épreuves que les stagiaires subissent tout au long de l'activité d'instruction. Les contrôles en question peuvent inclure des épreuves qui précèdent le cours ou qui peuvent servir de porte d'entrée au cours lui-même ou encore de point de repère en vue de l'évaluation de l'apprentissage. Les contrôles de compétence n'ont normalement pas de caractère officiel et le personnel enseignant y recourt pour consolider l'apprentissage, déterminer les points sur lesquels l'instruction doit insister et permettre aux stagiaires d'évaluer la mesure dans laquelle ils sont prêts à passer les contrôles de rendement. Le personnel enseignant de l'établissement d'instruction peut faire passer des contrôles de rendement et de compétence, mais les contrôles en question doivent être préparés en étroite coopération avec le centre d'excellence.

d. **Rendement au travail**. Le rendement au travail est une mesure d'évaluation qui vise à déterminer si le stagiaire a réussi à transposer au monde réel du travail les connaissances, les compétences ou les attitudes acquises dans le milieu où l'instruction se fait. Dans l'ASIAT, le rendement au travail est un élément de validation qui est utilisé au moins trois mois après l'activité d'instruction. Ce genre d'évaluation peut se faire de bien des façons différentes. Les stagiaires, les supérieurs et les pairs peuvent être interrogés au moyen de questionnaires écrits et d'entrevues personnelles dont les résultats peuvent donner une mesure de l'utilité du cours ou de l'activité d'instruction. La validation de l'instruction individuelle relève du commandant du SDIFT.

e. **Efficacité de l'instruction**. L'examen de la réaction des stagiaires, du processus d'apprentissage et du transfert de l'apprentissage au travail par rapport aux résultats prévus et aux ressources utilisées est la dernière méthode qui sert à déterminer l'efficacité. Cette analyse relève du niveau stratégique et les résultats servent à modifier la conduite des activités d'instruction ou des cours ultérieurs.

SECTION 6
LA SIMULATION DANS L'INSTRUCTION INDIVIDUELLE

34. Les techniques de simulation font des progrès importants des points de vue de la fidélité, de l'interopérabilité, de la mise en réseau, de la souplesse, de la portabilité, de la simplicité et de la fiabilité et du point de vue économique. Elles sont en train de devenir un élément fondamental du système d'instruction individuelle de l'Armée de terre. Les soldats doivent au cours de l'instruction être exposés à diverses conditions et à divers environnements du champ de bataille pour acquérir, maintenir et confirmer leurs compétences et leurs connaissances. Les techniques de simulation de l'instruction individuelle (niveau un) peuvent reproduire pour les soldats les conditions du champ de bataille avec une grande fidélité et à faible coût. L'amélioration des simulations dans l'instruction individuelle restera une priorité élevée de l'Armée de terre.

35. Les simulations utilisées en instruction individuelle doivent satisfaire à au moins un des critères suivants :

a. enseigner les ensembles essentiels de compétences élémentaires et avancées dont les soldats ont besoin pour exécuter des tâches en opérations;

b. maximiser les avantages et les ressources consacrées aux exercices et au tir de campagne en dispensant avant le tir réel une instruction sur les procédures et une instruction préliminaire;

c. maintenir des ensembles de compétences qui pourraient autrement être trop coûteux (commandement des formations supérieures, opérations interarmées et interalliées, activités coûteuses de tir réel et ainsi de suite);

d. donner une confirmation objective de l'utilité de l'instruction et améliorer le processus des révisions post-exercice;

e. réaliser des économies ou accroître le rapport coût-efficacité des opérations et de la maintenance (par exemple réaliser des économies en milles de parcours en recourant à un simulateur).

DÉTERMINATION DES BESOINS EN MATIÈRE DE SIMULATION

36. La nécessité de recourir à la simulation ou à un simulateur pour appuyer l'instruction individuelle est déterminée au cours du processus d'évaluation des besoins, qui sert à déterminer la différence entre le niveau de rendement actuel et le niveau recherché et à évaluer le coût de l'instruction. Le recours à la simulation ou l'acquisition d'un simulateur est une des options qu'il faut étudier. Si on juge une simulation ou un simulateur nécessaire, cette décision doit être

le résultat d'un jugement mesuré. Par exemple, le tir réel d'un missile peut ne pas être abordable si on n'utilise pas d'abord un simulateur pour amener le stagiaire à un niveau-seuil. Cette évaluation lance une analyse des besoins d'instruction. Le personnel enseignant et le personnel chargé des besoins vont conseiller l'acquisition d'un simulateur, qui devrait être livré avant l'arrivée du nouvel équipement, pour permettre à l'instructeur d'en maîtriser l'utilisation, de résoudre les problèmes d'intégration éventuels et de procéder à un essai de validation du transfert de l'instruction. L'essai de validation du transfert de l'instruction devrait servir à déterminer l'instruction que la simulation permet et l'instruction qui doit se faire dans des conditions réelles. Cet exercice permet au personnel enseignant de déterminer objectivement l'équilibre idéal entre l'instruction dans des conditions réelles et l'instruction par simulation.

37. Les activités suivantes sont obligatoires au cours du processus de l'ASIAT pour garantir que l'instruction par simulation est bien intégrée à l'instruction individuelle :

a. Durant la phase de l'**analyse**, il faut déterminer la simulation nécessaire pour appuyer l'atteinte des objectifs de rendement qui aideront à atteindre la norme d'instruction. Il peut par exemple être décidé de faire l'acquisition d'un simulateur complet d'instruction au tir de l'équipage pour appuyer l'instruction en question.

b. Durant la phase de la **conception**, le recours à la simulation est intégré aux objectifs de rendement. Il peut par exemple être décidé que l'instruction au tir réel, exception faite d'un tir de qualification, coûte trop cher et que, en conséquence, la totalité du tir aux niveaux élémentaire, intermédiaire et avancé se fera par simulation.

c. Durant la phase de l'**élaboration**, les préposés à l'élaboration du programme d'instruction maîtrisent la simulation choisie afin de faciliter son intégration à la stratégie d'instruction retenue. Par exemple, les activités « de formation de l'instructeur » et un essai de validation du transfert de l'instruction garantissent que les instructeurs savent très bien utiliser le simulateur et que l'équilibre idéal entre le tir réel et le tir simulé a été déterminé.

d. Durant la phase de la **conduite**, la simulation permet à chaque soldat d'acquérir les compétences et les connaissances nécessaires pour atteindre les objectifs de rendement fixés. Par exemple, l'instruction au tir est simulée en entier jusqu'à ce que le soldat rencontre de façon constante les normes de temps et d'exactitude. De plus, le fait que la simulation se prête à une révision post-exercice permet d'y recourir de façon à la fois formelle et informelle pour faire profiter les stagiaires d'une rétroaction immédiate.

e. Durant la phase de l'**évaluation**, la simulation sert à confirmer que le stagiaire a atteint les objectifs de rendement visés. Par exemple, le stagiaire passe au cours de la simulation des contrôles à caractère formel afin de garantir qu'il a atteint les normes requises de temps et d'exactitude, ce qui lui permet de subir le contrôle de rendement en tir réel. De plus, le fait que la simulation se prête à la révision post-

exercice permet d'y recourir pour faire profiter officiellement le stagiaire d'une rétroaction immédiate.

f. Durant la phase de la **validation**, la simulation permet, grâce aux données recueillies, de vérifier si l'instruction a atteint ses objectifs. Par exemple, les données compilées dans le système peuvent faire l'objet d'une analyse pour assurer une rétroaction objective sur la durée et les ressources de l'instruction.

38. La simulation est dans le contexte de l'instruction individuelle un outil de soutien qui permet de bien transmettre les compétences requises au stagiaire et d'aider le stagiaire à les acquérir et à les maîtriser. La simulation ne remplace pas seule le tir réel ou l'entraînement en campagne, mais elle garantit que l'équilibre entre l'instruction dans des conditions réelles et la simulation satisfait aux besoins de l'instruction.

SECTION 7
L'INSTRUCTION INDIVIDUELLE À L'UNITÉ

39. L'ASIAT concrétise les besoins institutionnels de l'Armée de terre en matière d'instruction individuelle. L'instruction individuelle doit aussi inclure le perfectionnement professionnel, qui est lié à l'ASIAT, à l'instruction continue et à l'emploi du personnel au sein d'une unité. Alors que les autorités de l'Armée de terre chargées de l'instruction et les institutions de l'Armée de terre ont bien en main la majeure partie de l'ASIAT, le perfectionnement professionnel et les volets de l'instruction individuelle continue relèvent largement des commandants d'unité. Les commandants d'unité ont le devoir de faire progresser leurs subordonnés et de les préparer à occuper des postes associés à de plus grandes responsabilités. Ils planifient l'instruction individuelle au sein leur unité de manière à satisfaire aux exigences des normes individuelles d'aptitude au combat (NIAC) et de la LQU. Ils autorisent la sélection des chefs et des chefs en puissance en vue d'activités régulières et informelles d'instruction et d'éducation servant à assurer le perfectionnement professionnel. Les commandants d'unité planifient aussi l'instruction continue de l'unité afin de prévenir la dégradation des compétences. Le commandant d'unité a également pour tâche capitale d'affecter son personnel aux postes qui conviennent avant et après l'instruction individuelle régulière pour garantir que les intéressés profitent de l'expérience et de la mise en pratique des connaissances.

INSTRUCTION À L'UNITÉ TOUCHANT LES DS ET LES NIAC

40. Les unités ont besoin de personnel qui a reçu la formation conforme aux NIAC et de personnel possédant des compétences de spécialiste auxquelles l'instruction élémentaire conforme à la DGPM ne s'applique pas. Les besoins d'une unité relatifs aux NIAC sont déterminés dans les Directives stratégiques sur les opérations et les ressources (DSOR) et les besoins relatifs aux DS varient selon la stabilité du personnel, les missions, les promotions, les pertes et les modifications aux tâches opérationnelles assignées dans les DSOR. Les commandants d'unité doivent planifier, organiser et dispenser la formation relative aux NIAC et aux DS en fonction des besoins opérationnels (par une application pragmatique de la LQU) conformément à la méthodologie de l'ASIAT. Il faut ensuite mettre les compétences des NIAC

et des DS en pratique pour les empêcher de disparaître progressivement, ce qui relève de l'instruction continue.

LE PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL À L'UNITÉ

41. Le système de l'instruction de l'Armée de terre, doit former des chefs. Les commandants d'unité et leurs principaux commandants et MR subordonnés ont la responsabilité de choisir les personnes qui conviennent en vue des activités régulières d'instruction et d'éducation servant à assurer le perfectionnement professionnel. Une fois choisi, le personnel devrait recevoir l'expérience professionnelle pertinente dont il a besoin pour mieux se préparer aux activités régulières d'instruction et d'éducation. Une fois formé, le personnel en question doit pouvoir occuper des postes qui lui permettent d'utiliser les compétences et les connaissances acquises et d'élargir sa formation grâce aux expériences uniques qu'offre une affectation aux postes appropriés de l'unité.

42. Les commandants d'unité et de formation devraient en sus de l'instruction régulière servant à assurer le perfectionnement professionnel mettre en place des programmes de PP qui accroissent au niveau individuel les connaissances, les compétences et la personnalité. Les programmes de PP des unités peuvent inclure une formation sur les valeurs de l'Armée de terre, les relations avec la collectivité et avec les médias, les lectures obligatoires et les présentations axées sur le PP et l'étude des batailles et des campagnes (incluant des visites d'état-major des champs de bataille). Les programmes informels de PP peuvent aussi inclure l'autoperfectionnement, par exemple une participation individuelle à l'entraînement aux risques ou à des activités de conditionnement physique. Le perfectionnement de la personnalité est aussi important que l'acquisition des compétences techniques et il faut rechercher les occasions de formation de ce genre et en profiter.

L'INSTRUCTION INDIVIDUELLE CONTINUE À L'UNITÉ

43. Une fois que le militaire a acquis, mis en pratique et démontré ses aptitudes à l'égard des techniques de combat des NIAC, les compétences en question risquent de se dégrader. Il faut, si c'est du point de vue opérationnel nécessaire, les renouveler par une instruction continue. Il faut de même un plan d'instruction continue pour prévenir une disparition progressive des compétences et des connaissances individuelles des DS. La méthodologie de l'ASIAT devrait encore là servir à planifier la formation en cause.

INSTRUCTION RELATIVE AU DROIT DES CONFLITS ARMÉS ET AUX RÈGLES D'ENGAGEMENT

44. Les commandants doivent veiller à ce qu'une formation sur le droit des conflits armés (DCA) fasse partie des cours appropriés d'instruction individuelle, de l'instruction continue et des programmes informels de PP. L'instruction relative aux règles d'engagement (RDE) se donne au cours de l'entraînement, durant les activités d'instruction associées au niveau minimum de capacité (NMC). Toutefois, les connaissances et les compétences individuelles touchant la mise en pratique des RDE sont cruciales quel que soit le grade et les commandants devraient

souvent faire s'exercer les personnes sous leur commandement à mettre les RDE pertinentes en pratique et confirmer leurs connaissances et leurs compétences. L'annexe H donne plus de détails sur la formation relative au DCA et aux RDE.

SECTION 8
CONCLUSION

45. L'instruction individuelle est une responsabilité à la fois institutionnelle — assumée sous l'autorité du SDIFT — et opérationnelle — assumée par les commandants de la force de campagne. L'ASIAT est la meilleure méthode qui existe pour planifier, organiser et assurer l'instruction et il faut s'en servir aussi bien au niveau institutionnel qu'au niveau des éléments de campagne. Les commandants doivent non seulement veiller à l'instruction individuelle régulière mais aussi au PP individuel et à l'instruction continue pour que les unités soient du point de vue opérationnel aussi prêtes que possible à accomplir les tâches que le CEMAT et les DSOR leur assignent.

CHAPITRE 5
L'ENTRAÎNEMENT

Ce que nous devons apprendre à faire, nous l'apprenons en le faisant.

— Aristote

SECTION 1
LE SYSTÈME D'INSTRUCTION COLLECTIVE (ENTRAÎNEMENT)

1. L'entraînement est le mécanisme par lequel un commandant prend un effectif complet de soldats qualifiés, applique la doctrine et les normes, et avec le temps et les ressources nécessaires, forme des articulations tactiques cohésives et aptes au combat. Dans le contexte actuel de l'Armée de terre, l'entraînement a pour but de former des groupements tactiques ou des brigades aptes à être déployés dans un contexte opérationnel dans des délais réalistes. L'entraînement recouvre les niveaux d'instruction 2 à 7 et est dispensé de manière à respecter les normes énoncées dans les normes d'aptitude au combat (NAC) prescrites.

2. L'Armée de terre a à titre institutionnel la responsabilité d'axer l'entraînement sur les besoins opérationnels, de déterminer les normes à atteindre, d'affecter des ressources à l'entraînement en question et de valider l'entraînement et les normes. Elle doit aussi mettre en place des mécanismes de rétroaction pour que l'entraînement puisse s'améliorer et pour permettre un apprentissage institutionnel. C'est le Système de la doctrine et l'instruction de la Force terrestre (SDIFT) qui est l'organisme responsable de ces activités.

3. Bien que ces responsabilités de l'Armée de terre soient importantes, il incombe aux commandants des éléments de la force de campagne (unité, brigade et secteur de la Force terrestre [SFT]) de veiller à ce que l'entraînement soit planifié, organisé et dispensé comme il se doit pour satisfaire le mieux possible aux exigences opérationnelles précisées. Mieux encore, il incombe aussi aux personnes qui exercent le commandement de favoriser une même compréhension implicite de l'objectif supérieur de l'entraînement et de l'intention du commandant qui s'applique à la conduite des opérations. La diffusion de l'intention, associée à des NAC appliquées de façon uniforme, garantit que la cohésion se répand dans tous les éléments qui constituent la force. Cette cohésion est le but que vise l'entraînement et est l'élément le plus dynamique des systèmes d'instruction de l'Armée de terre.

SECTION 2
L'APPROCHE SYSTÉMIQUE DE L'INSTRUCTION DE L'ARMÉE DE TERRE

4. La méthodologie de l'approche systémique de l'instruction de l'Armée de terre (ASIAT) s'applique de façon égale à l'instruction individuelle et à l'entraînement. La figure 5-1 compare de façon sommaire les phases et les produits de l'instruction individuelle et de l'entraînement de l'ASIAT.

Phase de l'ASIAT	Produits de l'instruction individuelle	Produits de l'entraînement
Analyse	Déterminer la NORQUAL à atteindre	Déterminer la NAC à atteindre
Conception	Plan d'instruction	Directive d'orientation de l'entraînement
Élaboration	Matériel de soutien de l'instruction	Plans d'entraînement de l'unité/de la formation
Conduite	Cours	Activités d'entraînement
Évaluation/confirmation	Contrôles de rendement	Confirmation
Validation	Processus de validation	RPX/CROP

Figure 5-1 : Le cadre de l'ASIAT

5. L'entraînement doit être planifié. La planification commence par une analyse afin de déterminer les NAC sur lesquelles l'entraînement doit porter, d'après l'orientation annuelle que l'Armée de terre donne à l'entraînement et aux tâches opérationnelles. Les résultats de l'analyse sont présentés dans les Directives stratégiques sur les opérations et les ressources (DSOR) et dans la directive d'orientation de l'entraînement subséquent. L'entraînement est ensuite organisé et présenté dans des plans d'entraînement qui permettent à toutes les parties de comprendre comment l'entraînement sur les NAC assignées et l'entraînement de théâtre spécifique à la mission (ETSM) seront dispensés. Il faut ensuite procéder à l'entraînement, que le commandant qui est deux niveaux plus haut dans la chaîne de commandement doit confirmer afin de garantir que les normes prescrites ont été atteintes. L'apprentissage se fait dans l'ensemble des activités de l'entraînement par le truchement de révisions post-exercice (RPE) qui sont intégrés à tous les niveaux. Les données découlant des RPE sont compilées et communiquées à la chaîne de commandement pour aider à confirmer l'entraînement. Le processus de la RPE facilite aussi l'apprentissage institutionnel, car des RPE formelles fournissent des données sur les tendances. Les leçons ainsi apprises sont incorporées à d'autres dans des rapports post-exercice (RPX) qui, de concert avec les comptes rendus d'opération (CROP), sont les principaux mécanismes de validation de l'entraînement et sont la source de leçons retenues destinées à être incluses dans l'entraînement subséquent.

6. Le système d'instruction collective (entraînement) de l'Armée de terre comprend toutes les organisations tactiques de la force de campagne de même que le SDIFT et l'état-major de l'Armée de terre. La figure 5-2 montre la façon dont les responsabilités relatives à la mise en application de l'ASIAT sont réparties.

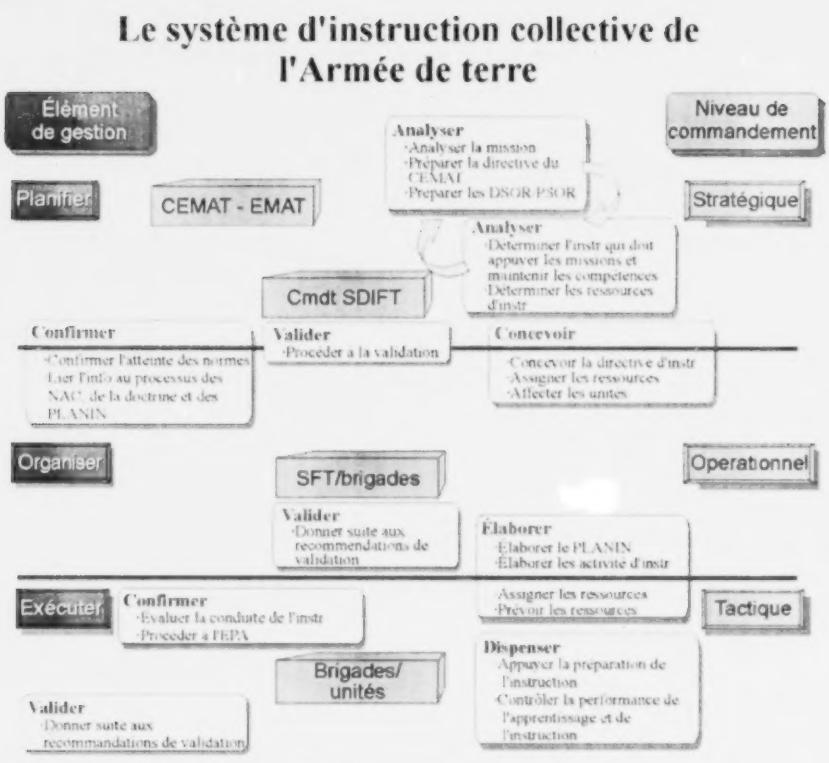


Figure 5-2 : Responsabilités reliées à l'entraînement dans l'ASIAT

7. L'entraînement doit de façon spécifique satisfaire aux exigences des tâches opérationnelles de l'Armée de terre. Elle doit aussi s'attaquer au besoin de l'institution de maintenir à long terme des compétences de combat de base. Ce double objectif se traduit dans la façon dont l'Armée de terre a subdivisé l'entraînement en deux grandes catégories : l'entraînement général de maintien des NAC, qui est ordonnée chaque année pour garantir la préservation de l'excellence de l'Armée de terre dans la conduite de la guerre, et l'entraînement sur les NAC liées à une mission précise, qui, si elle n'est pas visée par l'entraînement annuelle sur les NAC, est intégrée à l'ETSM. Les unités qui sont dans la phase de l'instruction du cycle de mise sur pied de la force procèdent à l'entraînement général de maintien des NAC. Les unités prévues pour affectation à une tâche opérationnelle procèdent en plus à l'ETSM prescrit qui se rapporte à leur mission éventuelle. La façon dont les responsabilités relatives à la mise en application de l'ASIAT sont réparties dans le système d'instruction collective (entraînement) de l'Armée de terre incorpore cette double approche.

ANALYSE

8. Les impératifs du Livre blanc, du Plan de défense et des exigences opérationnelles sont énoncés clairement dans la liste des tâches interarmées (LTI). La LTI est un menu des capacités, par mission, exprimées en termes de tâches, de conditions et de normes, qui indiquent ce qu'il faut faire. La LTI est donc le moyen qui traduit en objectifs de formation les exigences à cet

Le système d'instruction collective de l'Armée de terre

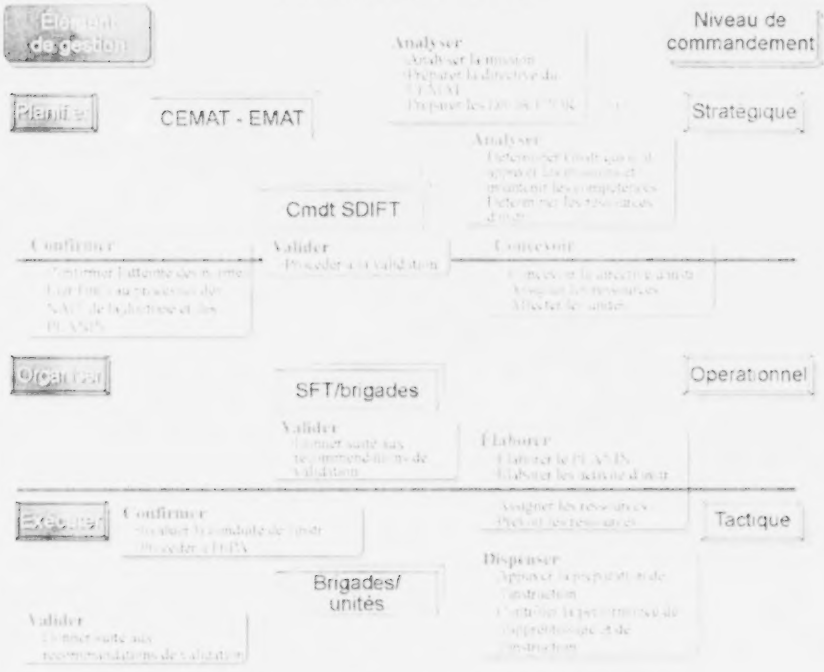


Figure 5-2 : Responsabilités reliées à l'entraînement dans l'ASIAT

7. L'entraînement doit de façon spécifique satisfaire aux exigences des tâches opérationnelles de l'Armée de terre. Elle doit aussi s'attaquer au besoin de l'institution de maintenir à long terme des compétences de combat de base. Ce double objectif se traduit dans la façon dont l'Armée de terre a subdivisé l'entraînement en deux grandes catégories : l'entraînement général de maintien des NAC, qui est ordonnée chaque année pour garantir la préservation de l'excellence de l'Armée de terre dans la conduite de la guerre, et l'entraînement sur les NAC liées à une mission précise, qui, si elle n'est pas visée par l'entraînement annuelle sur les NAC, est intégrée à l'ETSM. Les unités qui sont dans la phase de l'instruction du cycle de mise sur pied de la force procèdent à l'entraînement général de maintien des NAC. Les unités prévues pour affectation à une tâche opérationnelle procèdent en plus à l'ETSM prescrit qui se rapporte à leur mission éventuelle. La façon dont les responsabilités relatives à la mise en application de l'ASIAT sont réparties dans le système d'instruction collective (entraînement) de l'Armée de terre incorpore cette double approche.

ANALYSE

8. Les impératifs du Livre blanc, du Plan de défense et des exigences opérationnelles sont énoncés clairement dans la liste des tâches interarmées (LTI). La LTI est un menu des capacités, par mission, exprimées en termes de tâches, de conditions et de normes, qui indiquent ce qu'il faut faire. La LTI est donc le moyen qui traduit en objectifs de formation les exigences à cet

égard et elle est le cœur de toutes les activités d'entraînement qui s'appliquent aux opérations interarmées.

9. Il incombe à l'état-major de l'Armée de terre, au QGDN, et en particulier à la Direction — Disponibilité opérationnelle de la Force terrestre (ou DDOFT, qui représente l'état-major interarmées et le SCEMD), de procéder à une analyse des missions opérationnelles en cours et prévues afin de déterminer les exigences d'entraînement préalable au déploiement — y compris l'ETSM nécessaire pour garantir le succès de la mission. De son côté, la DDOFT, de concert avec la Direction — Instruction de l'Armée de terre (DIAT), doit déterminer exactement l'ETSM qui s'applique aux opérations internationales et les ressources connexes nécessaires pour conduire l'ETSM. Les unités prévues pour affectation à des missions opérationnelles reçoivent dans des directives d'entraînement préalable au déploiement des directives sur l'ETSM qu'elles doivent faire. De concert avec les commandants des SFT, la DDOFT détermine exactement les exigences en matière d'entraînement, ce qui inclut les ressources nécessaires, qui s'appliquent aux opérations domestiques.

10. Il incombe au commandant du SDIFT d'orienter chaque année l'entraînement général de maintien des NAC de l'Armée de terre. L'orientation en question sera fondée sur une analyse courante faite par la DIAT de l'état de l'entraînement de l'Armée de terre et spécifiquement de la compétence de cette dernière à l'égard des NAC sur la conduite de la guerre. L'orientation sur l'entraînement de maintien des NAC est communiqué par l'entremise des DSOR à tous les SFT sous forme d'une directive d'orientation de l'entraînement. L'orientation de l'entraînement s'appliquera à la brigade SABRE de la force de contingence principale (FCP), mais elle sera aussi utilisée par la totalité des unités et des formations (de la Force régulière aussi bien que de la Réserve) comme l'orientation générale de l'Armée de terre — peu importe les autres tâches opérationnelles, l'état de préparation ou le niveau de capacité. L'affectation des ressources correspond à l'orientation générale en question et est précisée au moment de la préparation des DSOR ou du Plan stratégique des opérations et des ressources (PSOR). Les DSOR servent aussi à assigner des unités à des activités importantes d'entraînement qui ne sont pas liées aux NAC, comme les échanges de petites unités et les échanges réciproques entre unités.

11. Il incombe aux commandants des SFT et des brigades d'analyser les NAC de maintien des compétences afin de déterminer le niveau de l'entraînement sur les NAC assignées que chaque unité subordonnée devrait atteindre, compte tenu des ressources attribuées. Ils peuvent s'ils le jugent nécessaire déléguer cette responsabilité aux commandants d'unité. La responsabilité que les commandants des SFT et des brigades ont d'analyser et de préciser l'ETSM est aussi importante, en particulier dans le cas de l'entraînement relatif aux opérations domestiques. Les commandants des SFT devraient analyser l'instruction axé sur les missions domestiques et proposer les activités qu'il jugent nécessaires[7].

---

[7] Pour plus de précisions sur le rôle de l'instruction qui précède les opérations internationales, voir les *Directives du SCEMD sur les opérations internationales* du 1er mars 2000

CONCEPTION

12. C'est aux commandants des SFT et des brigades qu'incombe principalement la responsabilité de concevoir l'entraînement, incluant l'ETSM. Ils doivent diffuser l'orientation de l'entraînement à toutes les unités qui entreprennent la phase de l'instruction du cycle de mise sur pied de la force, confirmer les NAC assignées et les ressources qui s'appliquent aux unités qui ont été désignées pour conduire l'ETSM et assigner des tâches de soutien de l'entraînement aux unités qui sont dans la phase de soutien ou de reconstitution du cycle.

ÉLABORATION

13. Les brigades et les unités élaborent des plans d'entraînement détaillés qui mettent en œuvre l'orientation de l'entraînement reçu. Les plans doivent indiquer exactement les NAC qu'il faut atteindre pour respecter l'accent que les DSOR mettent sur les NAC de l'entraînement général de maintien des compétences. Les plans doivent aussi préciser la façon dont l'ETSM, y compris l'entraînement applicable aux opérations domestiques, sera programmé et dispensé dans le cas des unités désignées, les ressources et les tâches que tout l'entraînement, tous les besoins de soutien de l'entraînement nécessitent, et la façon dont l'entraînement sera confirmé. Le commandant qui assure la confirmation doit examiner les plans d'entraînement pour éviter toute confusion concernant les NAC sur lesquelles les activités d'entraînement et la confirmation doivent porter.

CONDUITE

14. Une bonne dose de préparation est nécessaire avant qu'un entraînement utile ait lieu. Les commandants des SFT, qui sont les premiers responsables de la mise sur pied de la force de l'Armée de terre et qui commandent les opérations domestiques, et les commandants de brigade jouent un rôle important dans cette préparation. Ils doivent veiller à ce que les unités qui sont dans la phase de l'instruction reçoivent tout le soutien et toutes les ressources nécessaires et en même temps éviter qu'elles soient affectées à des tâches, ce qui garantit un entraînement utile et efficace. Les commandants d'unité et de sous-unité doivent contrôler l'apprentissage et l'entraînement et profiter des occasions d'entraînement pour parvenir à une compétence et à une cohésion collectives. L'intérêt qu'ils portent à l'entraînement et leur conduite personnelle dans l'entraînement sont des facteurs qui aident de façon décisive à déterminer la valeur de l'entraînement. Le directeur de l'exercice, le personnel préposé à la sécurité et les observateurs/contrôleurs (OC) sont aussi essentiels. Ils veillent à ce que les consignes de sécurité à l'entraînement soient enseignées et mises en application et ils facilitent grâce au processus de la RPE un apprentissage immédiat.

CONFIRMATION

15. Par tradition, dans l'Armée de terre du Canada, les commandants supérieurs observent les activités d'entraînement critiques des commandants subordonnés qui sont deux niveaux plus bas dans la chaîne de commandement. Cette tradition est la base du processus de confirmation. La

confirmation est une appréciation de la mesure dans laquelle une organisation tactique a maîtrisé une NAC ou un ensemble de NAC en particulier et indique si une activité d'entraînement subséquente est nécessaire. Le commandant du SFT confirme les activités d'entraînement majeures des groupements tactiques; le commandant de brigade confirme les activités d'entraînement majeures des équipes de combat. Les commandants d'unité déterminent la mesure dans laquelle les activités d'entraînement de l'unité portant sur les NAC seront soumises à une confirmation. Le commandant du SDIFT confirme au nom du CEMAT les activités d'entraînement des brigades. Ces commandants ont tous le soutien des OC et accès aux données compilées dont ils sont la source concernant l'entraînement préparatoire et le rendement aux niveaux inférieurs durant l'activité d'entraînement de confirmation. Lorsque l'ETSM est confirmé, la formation ou l'unité est déclarée du point de vue opérationnel prête à être déployée. Vous trouverez à l'annexe B des détails concernant la méthodologie du processus de confirmation.

VALIDATION

16. C'est le commandant du SDIFT qui est principalement chargé de veiller à ce que l'entraînement soit validé. Il cherche surtout à vérifier si l'entraînement qui a eu lieu et les normes atteintes donnaient le niveau de compétence qui convient à un ensemble donné de NAC. Les données des RPE, les comptes rendus transformés en RPX des observateurs de la Direction de la doctrine de l'Armée de terre (DDAT), de la DIAT et de la Direction des besoins en ressources terrestres (DBRT) qui ont assisté à l'entraînement, les CROP et les comptes rendus personnels subséquents provenant des commandants du niveau opérationnel facilitent la validation. Le commandant du SDIFT est chargé d'apporter les modifications nécessaires aux normes de qualification (NORQUAL), aux NAC, aux tactiques, techniques et procédures (TTP) et à la doctrine et de proposer selon les besoins des modifications aux caractéristique de l'équipement. Le commandant du SDIFT se sert des mécanismes de rétroaction de la validation pour orienter l'apprentissage de l'Armée de terre. Il a besoin du soutien des commandants de la force de campagne et des commandants institutionnels de l'Armée de terre pour que les leçons retenues soient mises en œuvre.

SECTION 3
PLANIFICATION DE L'ENTRAÎNEMENT

17. Les DSOR orientent l'entraînement de l'Armée de terre. Elles prescrivent un entraînement précis aux unités chargées de se préparer à exécuter des tâches particulières qui exigent un degré de préparation élevé. Elles prescrivent l'effort principal vers lequel toutes les unités de l'Armée de terre — de la Force régulière et de la Réserve, même celles qui sont chargées d'atteindre des NAC précises pour exécuter des tâches opérationnelles — orienteront leur entraînement.

18. Les commandants reçoivent dans les DSOR des directives sur l'entraînement. Les DSOR font une repartition des engagements du Plan de défense et affectent des troupes aux tâches. Elles indiquent les NAC en vue desquelles les unités affectées à des tâches doivent s'entraîner. Les autres unités s'entraînent toutes en fonction des NAC prescrites à la FCP. Les figures 5-3 et 5-4 montrent la façon dont la directive d'orientation de l'entraînement est présentée dans ces

annexes. Dans l'exemple en question, le SCFT est chargé d'honorer les engagements relatifs au GT de la BIRFA[8] (OP VIKING) et à l'opération SABRE. Le commandant du SDIFT a axé l'entraînement sur les NAC applicables aux opérations offensives, pour l'année en cause. Dans le cas de la série 3.1, le 1 RCR est chargé de s'entraîner en vue de l'OP VIKING. L'unité recevra les ressources d'entraînement nécessaires pour atteindre les NAC prescrites. À la ligne suivante, le 2 GBMC est la brigade principale d'intervention d'urgence (SABRE) et aura le contrôle opérationnel (OPCON) du 2 R22eR en vue de l'entraînement. Ces unités s'entraîneront à exécuter des opérations offensives jusqu'au niveau 6 (compétence du groupement tactique) minimum de capacité (NMC) et obtiendront les ressources permettant d'atteindre les normes pertinentes. Les NAC exactes des sous-unités ne sont pas incluses, mais elles seront déterminées au moyen de l'analyse faite par le SCFT et le 2 GBMC et doivent pouvoir être atteintes à l'aide des ressources que les DSOR attribuent au 2 GBMC. Le 1 RCR ne fera pas partie de cette organisation SABRE, mais il aura aussi la responsabilité de s'entraîner en fonction de l'accent mis dans les DSOR sur les NAC applicables aux opérations offensives de même qu'en fonction des NAC prescrites.

SÉR	TÂCHE/ CONTINGENCE ATTRIBUÉE	UNITÉ/FMN DÉSIGNÉE	NIAC ANNUELLE	NAC DE LA BRANCHE/DU CORPS À ATTEINDRE	NAC INTERARMES À ATTEINDRE	PLAN(S) COMPLÉMENTAIRE(S) ET NAC APPLICABLES
(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)
3	SÉCURITÉ					
3.1	OP VIKING GT DU BIRFA	1 RCR ÉLM 4 RGC ÉLM 4 RÉGT AA ÉLMS ESC CHARS (SCFT-AC)	NMC 1	NAC PRESRITES DU CORPS ET DE LA BRANCHE JUSQU'AU NMC 4 - VOIR (G) ET NAC SUR LES OP OFF	NMC 6 — VOIR (G) ET NAC SUR LES OP OFF	OP VIKING VOIR DIR D'INSTR DE L'OP VIKING — DÉFENSE (ANX F)
3.1	BRIGADE D'INTERVENTION D'URGENCE	2 GBMC (- 1 RCR) 2 R22eR	NMC 1	NAC PERTINENTES DU CORPS ET DE BRANCHE JUSQU'AU NMC OP OFF	NMC 5 OP OFF	PDFT 520 OP SABRE VOIR DIR D'INSTR SUR EUP DE L'OP SABRE

INDIQUE LE NIVEAU D'INSTR COLL

PRÉCISE LA RÉF DANS LE TABLEAU SUR LA DIR D'INSTR

Figure 5-3 : Tâches d'entraînement assignées dans les DSOR

19. Le fait que l'accent est mis sur l'entraînement de maintien des NAC ne signifie pas qu'il faut toucher chacune des NAC applicables à ce genre d'opération. Il n'exclut pas non plus les NAC applicables à d'autres genres d'opérations. Lorsque l'accent est mis sur les opérations offensives, l'entraînement devrait porter entre autres choses sur la défense improvisée au niveau de l'équipe de combat et il peut inclure ou ne pas inclure l'ouverture de brèche méthodique, selon le temps et les ressources attribuées et les directives particulières du commandant du SDIFT. À l'inverse, lorsque l'accent est mis sur les opérations défensives, l'entraînement devrait porter entre autres choses sur les tâches de défense mobile et sur les contre-mouvements. L'Armée de terre ne peut pas se permettre de trop limiter l'entraînement au niveau de la

[8] Brigade multinationale d'intervention rapide des forces en attente des Nations Unies.

sous-unité et de l'unité; elle doit plutôt veiller à ce que, sur une certaine période, toutes les tâches découlant de la doctrine que les NAC traduisent soient mises en pratique et par conséquent révisées pour que la doctrine soit toujours pertinente. La révision en question est essentielle à l'apprentissage institutionnel.

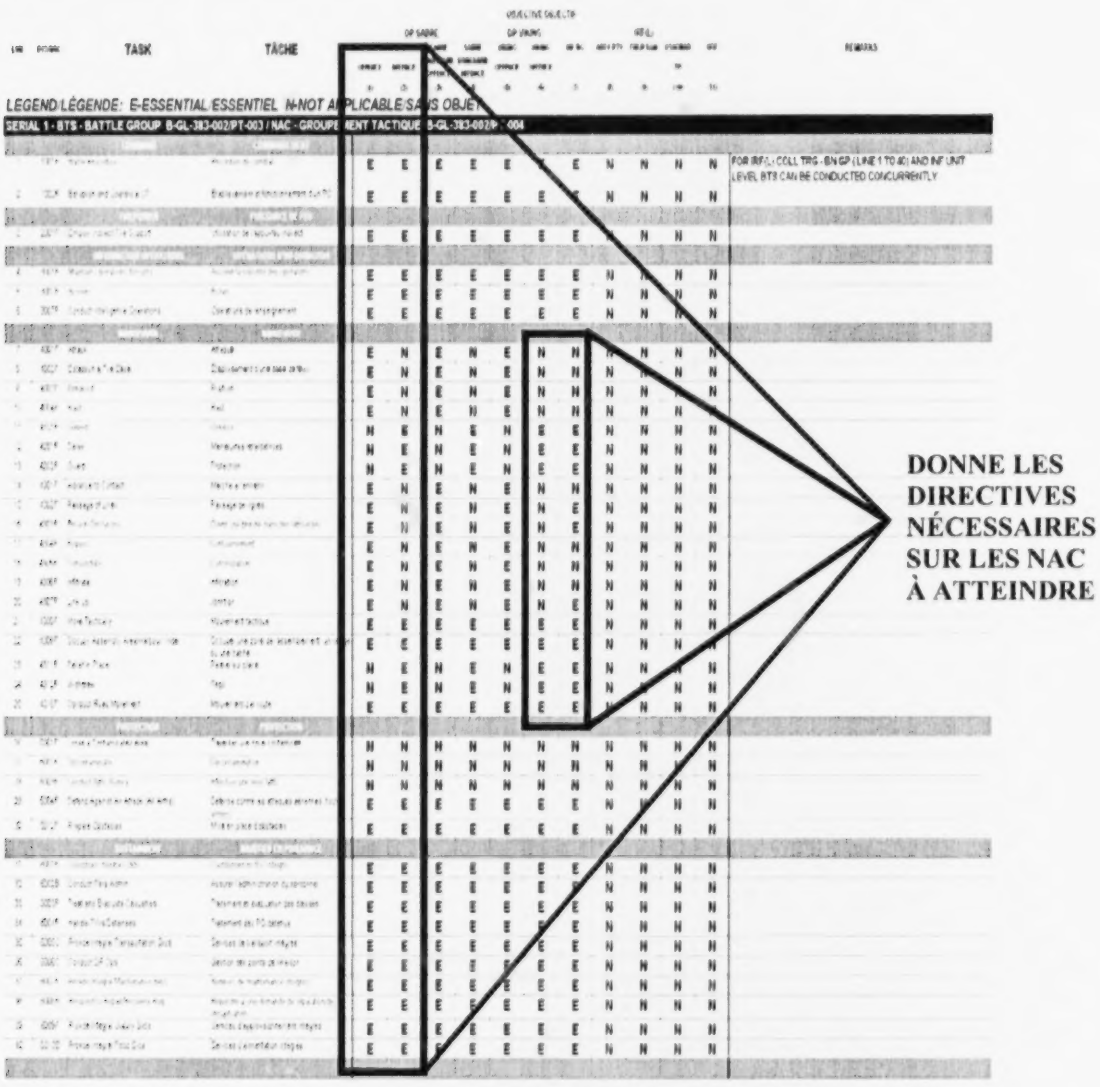


Figure 5-4 : NAC assignées pour l'ETSM à l'annexe E des DSOR

CONCEPTION DE L'ENTRAÎNEMENT

20. Les analyses des NAC que font les quartiers généraux des SFT et des brigades sont la base des directives d'orientation de l'entraînement et des plans d'entraînement subséquents. Il

n'est pas facile de préparer le calendrier de l'entraînement et d'affecter les ressources aux tâches, mais le recours aux trois phases du cycle de mise sur pied de la force de l'Armée de terre aide à le faire. C'est aux unités qui procèdent à l'entraînement applicable aux NAC et à l'ETSM au cours de la phase de l'instruction que les ressources des SFT et des brigades vont en priorité. Les unités qui sont dans la phase des opérations et qui ne se déploient pas soutiennent celles qui sont dans la phase de l'instruction — à condition que cela ne les empêche pas de rester à un état de préparation élevé. De même, les unités qui sont dans la phase du soutien ou de la reconstitution peuvent s'entraîner dans une mesure limitée afin d'atteindre certaines NAC précises de bas niveau, mais elles doivent principalement avoir pour rôle d'appuyer les unités qui sont dans la phase de l'instruction et d'accomplir la myriade de tâches dont la force de campagne est chargée. Il faut dans les directives d'orientation de l'entraînement veiller à ce que les tâches d'entraînement assignées soient réalisables compte tenu des ressources attribuées et à ce qu'elles figurent dans les plans d'affaires pertinents.

21. Les DSOR orientent les premiers stades de l'ASIAT qui s'appliquent à l'entraînement. La gestion et la coordination quotidiennes de l'entraînement entre les SFT et l'état-major de l'Armée de terre vont toutefois rester nécessaires. C'est le détachement de la DIAT intégré à l'état-major de l'Armée de terre au QGDN qui se charge de la gestion en question.

AFFECTATION DES RESSOURCES À L'ENTRAÎNEMENT

22. Chacune des tâches de combat de l'Armée de terre a été analysée et a été associée à un gabarit de ressources. Le gabarit est une annexe des exemplaires électroniques des NAC que l'état-major de l'Armée de terre garde et il sert à garantir que les ressources nécessaires pour accomplir les tâches sont désignées et affectées. Les gabarits aident la DDOFT et la DIAT à déterminer les ressources que l'entraînement applicable aux NAC nécessite.

23. Les gabarits ne sont pas permanents et il faut les valider. Le recours à des moyens informatisés pour programmer l'entraînement dans l'avenir aidera grandement à affecter les ressources aux tâches conformément au principe selon lequel les ressources suivent les tâches.

24. Les gabarits de planification des ressources annexés à chaque exemplaire des NAC sont censés donner une idée du temps et des ressources qui sont nécessaires pour bien dispenser l'entraînement (y compris la confirmation) à chaque niveau d'entraînement. L'Armée de terre aura tôt ou tard accès aux gabarits grâce à des moyens informatisés, ce qui permettra de déterminer plus facilement les NAC exactes en cause au moment de l'élaboration des directives d'orientation de l'entraînement et des plans d'entraînement. Les lignes directrices relatives aux ressources sont fondées sur les hypothèse suivantes :

a. la majorité des chefs de l'unité qui s'exerce sont qualifiés et en poste et que l'équipement nécessaire à l'entraînement est disponible;

b. l'unité a terminé avec succès le niveau précédent de son entraînement avant de commencer le niveau actuel.

25. Les gabarits de ressources des tâches de combat ne sont pas exhaustifs, mais ils comprennent les éléments essentiels relatifs aux volets les plus coûteux de l'entraînement. Les

gabarits représentent les niveaux de ressources généralement acceptés relativement à chaque tâche; il peut dans des circonstances exceptionnelles être nécessaire d'accorder à une unité davantage de temps et de ressources. Le cas échéant, le besoin est déterminé par le commandant supérieur de l'unité soit au cours de la préparation du PSOR, soit dans une demande des ressources relatives à l'entraînement préalable à un déploiement.

26. Les gabarits de ressources diffèrent selon que les exigences s'appliquent à un corps ou à l'entraînement interarmes. Ils précisent toutefois au minimum :

a. les hypothèses, les conditions et les limites particulières touchant l'entraînement;

b. le temps que chaque activité nécessite (formation des chefs, exercices en campagne);

c. la fréquence de l'entraînement nécessaire pour conserver la capacité opérationnelle;

d. les ressources requises pour appuyer un niveau d'instruction donné. Les ressources sont décrites en termes d'unités de mesure par soldat ou par véhicule (exemple : 210 balles à blanc de 5,56 mm par soldat ou 200 km par véhicule chenillé). Afin de calculer le coût total, il faut additionner le nombre de participants et de véhicules qu'une activité ou un exercice donné compte.

ÉLABORATION DE L'ENTRAÎNEMENT

27. Les commandants élaborent l'entraînement par le truchement de plans d'entraînement et des directives d'exercice. Des moyens informatisés faciliteront dans l'avenir le travail d'élaboration en étant la source de données quantifiables sur les gabarits de ressources, des exigences en matière de temps applicable à chaque NAC et d'information sur les secteurs d'entraînement et sur les gabarits de armes. Si l'information en question est essentielle dans la phase de planification initiale, l'accent est sur les données. Un commandant qui a de l'imagination a encore un rôle à jouer dans des plans d'entraînement détaillés et réalistes.

28. Les commandants, qui comprennent les facteurs en cause touchant le temps, l'espace et les ressources et qui savent quelles sont les NAC à atteindre, doivent faire preuve de créativité dans la conception d'activités d'entraînement qui permettent le mieux d'atteindre les résultats visés. Il est capital de visualiser mentalement les activités d'entraînement. Une fois que le commandant ou le formateur a une idée de ce que les ressources attribuées permettent de faire et du rendement attendu de l'unité durant l'entraînement de confirmation, le commandant peut commencer à préciser les activités d'entraînement qui doivent avoir lieu et l'ordre dans lequel elles devraient se dérouler. Le commandant devrait faire connaître son concept des activités et l'ordre de ces activités dans un énoncé d'intention et le concept en question doit se refléter dans l'ensemble du plan d'entraînement officiel ou de la directive d'exercice. Lorsqu'un plan d'entraînement est complet, il devrait être communiqué via la voie hiérarchique au commandant chargé de la confirmation afin de garantir que le concept et l'intention du commandant qui dispense l'entraînement correspondent à l'intention du commandant supérieur. Il en émerge une

uniformité de l'accent mis sur l'entraînement et les opérations que tous les niveaux de commandement partagent — uniformité qui est capitale pour obtenir la cohésion.

29. Les facteurs suivants accroîtront grandement les chances de succès vont s'ils sont pris en considération au cours de l'élaboration de l'entraînement :

a. **Leadership**. On ne saurait trop insister sur l'importance qu'il y a durant l'entraînement à former des chefs solides. Un leadership de grande qualité s'améliore par la pratique et il faut profiter de toutes les occasions pour permettre aux chefs à tous les niveaux de s'exercer à employer leur compétence et leur autorité. Les chefs doivent s'entraîner et s'exercer à faire leur travail sous la direction de leur supérieur. Le système d'instruction individuelle procure simplement au personnel les compétences, les connaissances et les attitudes brutes qui le préparent à l'entraînement. C'est durant l'entraînement que l'acquisition des compétences relatives au commandement se fait.

b. **Stabilité**. Une unité dont le personnel a changé est moins efficace qu'une autre qui s'est entraînée en bloc, qui a adopté des méthodes de travail et qui connaît ses forces et ses faiblesses internes. L'entraînement devrait avoir pour but de forger un fort esprit d'équipe et une forte identité. Les commandants supérieurs doivent durant l'entraînement préserver l'intégrité du groupe pour que des équipes puissent se former, s'exercer et devenir des unités de combat très efficaces.

c. **Expérience**. Une unité qui s'entraîne régulièrement et qui a la profondeur que procure une expérience acquise à la suite d'un entraînement réaliste ou en opérations est beaucoup plus efficace qu'une autre qui s'entraîne moins souvent ou de façon moins énergique. L'ampleur et le rythme de l'entraînement ne devraient pas être restrictifs au point où les leçons retenues antérieures sont négligées et oubliées.

d. **Profondeur**. L'aptitude d'une unité entraînée à faire son travail sans son principal commandant est une vraie mesure de l'efficacité. L'entraînement doit inclure des occasions permettant aux chefs subordonnés de remplacer leur commandant direct. Cette pratique accroît infiniment la confiance, car elle expose les subordonnés aux exigences du commandement, améliore leurs connaissances cognitives et leurs aptitudes au commandement et les prépare mieux à des postes associés à des responsabilités accrues.

e. **Constitution d'une équipe**. Outre qu'elle valide le rendement au combat de l'équipe, l'entraînement accomplit la fonction vitale de la constitution d'une équipe. La recherche opérationnelle a prouvé que la cohésion est le facteur le plus important qui agit sur la volonté de combattre du soldat. Les équipes qui sont fortes favorisent la détermination qui est nécessaire pour qu'un entraînement de qualité mène au succès de la mission.

f. **Commandement de mission**. La philosophie du commandement de l'Armée de terre oblige les commandants à tous les niveaux à encourager les niveaux

subordonnés à faire preuve d'initiative pour résoudre des problèmes tactiques. Pour que toute une unité emploie le commandement de mission, chacun de ses éléments doit avoir atteint à l'entraînement une norme confirmée, doit comprendre les instructions permanentes d'opération (IPO) de l'unité, doit faire confiance aux autres et doit comprendre implicitement la façon dont le commandant de la formation et le commandant de l'unité veulent que les situations tactiques soient traitées. Lorsqu'un environnement existe où ces caractéristiques sont très développées, les commandants des niveaux subordonnés ont une grande latitude pour faire preuve d'initiative. Dans un climat de commandement qui encourage pareil recours à l'initiative, l'exécution des NAC est beaucoup plus rapide et efficace, il est moins nécessaire de donner des ordres détaillés et l'unité peut dans son ensemble soutenir un rythme d'opérations élevé. C'est l'état final que le commandement de mission vise et l'objectif de l'entraînement.

SECTION 4
LA CONDUITE DE L'ENTRAÎNEMENT

LES ÉTAPES DE L'ENTRAÎNEMENT

30. La conduite de l'entraînement doit suivre une progression logique des niveaux les plus bas aux niveaux les plus hauts, pour garantir la compétence à l'égard de chaque NAC. L'entraînement ne progresse normalement pas d'un niveau au suivant tant que la compétence n'a pas été officiellement confirmée au niveau inférieur. Une confirmation positive, qui a pour résultat le passage au niveau suivant, porte le nom de « porte d'entrée » et représente la condition préalable à la progression. Chaque niveau compte trois étapes d'entraînement :

a. la formation préliminaire;

b. la mise en pratique;

c. la confirmation.

LA FORMATION PRÉLIMINAIRE

31. La formation préliminaire initie l'équipe à la tâche et définit, tout en établissant les IPO, le niveau de départ commun applicable à la doctrine. Les activités prennent généralement la forme de révisions de la théorie en utilisant à des maquettes de terrain simples, de diagrammes faits à la craie ou de révisions sur un terrain représentatif. C'est à cette étape que le chef énonce en détail le rendement attendu à la suite de l'entraînement qui va suivre et pose les bases de la compréhension commune et implicite de l'intention du commandant. L'uniformité est essentielle pour que l'entraînement soit fructueux. Le chef doit montrer qu'il maîtrise les TTP qui s'appliquent à la tâche de combat et il doit veiller à ce que les IPO soient claires. De plus, les attentes du chef doivent rester constantes au fur et à mesure que l'entraînement progresse.

32. L'objectif de la formation préliminaire est de garantir que les chefs et les subordonnés ont tous la même base pour ce qui est de la doctrine. Dans le contexte de l'entraînement, les cinq méthodes suivantes sont très couramment utilisées :

a. **Perfectionnement professionnel/théorie de la guerre**. Le perfectionnement professionnel peut inclure l'étude de batailles et de campagnes et des discussions portant sur les tactiques, les techniques et les procédures. Il peut aussi inclure une étude de textes concernant la guerre ou une visite d'un champ de bataille particulier.

b. **Exercice sur maquette**. Ce genre d'exercice recourt à des maquettes de terrain représentatives et à des signes conventionnels pour démontrer l'application de la doctrine à des situations hypothétiques. Il peut s'agir d'une activité d'entraînement structurée ou d'activités impromptues visant à présenter un point. Les exercices sur maquette servent souvent à préparer une mission.

c. **Exercices tactiques sans troupes**. Les exercices tactiques sans troupes (ETST) sont un outil essentiel permettant de passer de la théorie à la pratique, d'exposer de nouvelles façons de faire, d'expliquer l'intention d'un commandant et de constituer une équipe. Ils réunissent les principaux chefs de l'organisation mais pas les soldats. Les ETST servent principalement à mettre en place les IPO de commandement et à présenter l'intention du commandant.

d. **Exercices assistés par ordinateur**. L'aptitude à procéder à des exercices assistés par ordinateur (XAO), que représente le recours à la simulation constructive (JANUS et le simulateur de commandement et d'état-major [SCE]), est un progrès important des méthodes qui servent à accroître les compétences tactiques des chefs. Le JANUS est le principal moyen de simulation utilisé jusqu'au niveau du groupement tactique, tandis que le SCE convient mieux au niveau de la formation. La simulation permet de discuter et d'élaborer des plans, de mettre des solutions à l'essai et de tenir des exercices à double action contre les pairs ou des forces d'opposition (FOROP) et de faire suivre chaque exécution d'une révision post-exercice détaillée. Les XAO sont en tant que prolongement de l'exercice sur maquette et de l'ETST de très bons moyens de formation du commandement et des états-majors.

e. **Exercices de poste de commandement**. Les simulations constructives sont le principal moyen utilisé pour réaliser des exercices de poste de commandement (XPC). Ces simulations à haute résolution permettent d'exécuter toutes les fonctions de combat de façon très fidèle et très réaliste et permettent une révision post-exercice détaillée. Les XPC ne se font normalement pas sous le niveau du groupement tactique, mais les chefs de tous les niveaux de l'unité qui s'exerce peuvent y prendre part. Les XPC peuvent être liés à des exercices d'entraînement en campagne (XEC) au niveau de la brigade, une partie de la brigade étant en campagne et une autre partie étant reproduite par une simulation constructive.

LA MISE EN PRATIQUE

33. L'étape de la mise en pratique de l'entraînement amène les équipes au niveau de compétence requis (autrement dit au niveau où elles satisfont aux normes d'aptitude au combat). Elles y parviennent principalement par une série d'activités d'entraînement par stand dans lesquelles de fréquentes RPE informelles permettent aux chefs de façonner l'attitude collective de leurs soldats. Il est à conseiller d'employer des observateurs/contrôleurs si les ressources le permettent. Dans le cas contraire, le commandant du niveau supérieur peut aussi procéder par ses propres moyens à des RPE. Quand l'équipe semble compétente dans une série de tâches de combat, elle peut les mettre en pratique dans un contexte tactique en prévision de la confirmation de la tâche. Le processus se répète à l'égard de chaque tâche de combat assignée à un niveau d'entraînement donné. D'après l'expérience actuelle, il faut exécuter trois fois n'importe quelle tâche donnée pour atteindre un niveau de compétence acceptable ou pour enrayer la dégradation des compétences. Il est essentiel de s'entraîner à un nombre de tâches moins élevé et de les mettre plus souvent en pratique, ce qui donne une base adéquate permettant de prendre de façon naturelle des décisions relatives aux combats fondées sur une reconnaissance cognitive des situations. À l'inverse, le fait d'exécuter trop souvent la même tâche (dans les mêmes conditions) a une valeur dégressive.

Observateur/contrôleurs

34. L'OC est un militaire expérimenté qui accompagne l'organisation tactique à l'entraînement, qui observe ce qui se passe et qui l'aide à déterminer ce qui va ou ne va pas et les mesures à prendre. Le recours aux OC n'est pas très répandu dans l'Armée de terre depuis les années 1970, mais il doit le devenir pour qu'elle tire le maximum des activités d'entraînement. Les OC peuvent jouer le rôle traditionnel de l'arbitre dans les exercices de force contre force (malgré le recours à la simulation d'effets d'armes, ils sont encore importants dans ce rôle). Les OC s'ajoutent au personnel préposé à la sécurité pour que l'entraînement soit sécuritaire. Leur rôle principal est toutefois de faciliter l'apprentissage et de recueillir les leçons retenues. C'est principalement par le processus de la RPE qu'ils favorisent l'apprentissage. Les observateurs/contrôleurs y recourent pour provoquer un apprentissage immédiat dans l'organisation tactique en mentionnant toujours la mesure dont le rendement observé se comparait à la NAC écrite et à la doctrine sanctionnée (les IPO et les TTP). Les observateurs/contrôleurs recueillent aussi des données sur le rendement de l'unité et sur les idées et les tendances en matière de doctrine. Ils utilisent des méthodes à la fois formelles et informelles mais notent toujours les observations par écrit. Les observations sont compilées par le groupe de direction central de l'exercice et le personnel des opérations et de l'entraînement de l'unité pour que la chaîne de commandement puisse s'en servir aux fins de la confirmation. De même, les données recueillies par les observateurs/contrôleurs peuvent être compilées et analysées afin de préparer les leçons retenues de l'Armée de terre. Le rôle des observateurs/contrôleurs couvre les fonctions de la conduite, de la confirmation et de la validation de l'ASIAT et leur intégration à l'entraînement est essentielle pour que l'Armée de terre puisse tirer tous les avantages possibles des activités d'entraînement.

35. Le recours à des observateurs/contrôleurs aux niveaux inférieurs peut être facilité si l'on emploie les commandants qui sont directement au niveau supérieur (par exemple, les

commandants et les commandants adjoints de peloton et de troupe pour observer les sections et les équipages) ou du personnel d'autres unités qui ont récemment suivi un entraînement ou acquis une expérience opérationnelle importante. Aux niveaux plus élevés de l'entraînement, les observateurs/contrôleurs doivent être un corps indépendant et entraîné de personnel expérimenté qui travaille pour le directeur de l'exercice. Ce personnel utilise des RPE à la fois formelles et informelles et les données précises qu'il fournit sur l'entraînement observé sont cruciales pour les fonctions qui se rapportent à la confirmation et aux leçons retenues.

Entraînement en stands de combat

36. Les tâches de combat principales et secondaires peuvent être réunies dans un stand de combat en vue de l'entraînement et des exercices préparatoires à un niveau peu élevé. Par exemple, l'attaque délibérée d'une position défendue est une opération complexe qui se compose de la bataille préliminaire, du combat sur l'objectif et de la défense contre la contre-attaque. Un commandant de compagnie peut dans un stand de combat précis axer l'entraînement sur n'importe laquelle des tâches secondaires en question.

37. Les stands de combat sont des activités d'entraînement qui se déroulent conformément à des objectifs de formation limités et précis. Les formateurs les organisent afin de faire exécuter une tâche de combat à des groupes tactiques de soldats. Ils comprennent le briefing préliminaire donné au groupe, une mise en pratique sous la direction du commandant du groupe et un drill d'essai ou une répétition. L'entraînement lui-même peut se dérouler dans un environnement réaliste (par exemple un réseau de tranchées), mais il n'inclut pas des facteurs tactiques tels que la simulation de l'artillerie ou le ravitaillement tactique. La force d'opposition est contrôlée par les OC du stand et le contexte tactique est exposé au cours d'un briefing préliminaire. L'activité dure ordinairement assez longtemps pour donner une mise en pratique adéquate d'une compétence collective (TTP) particulière mais pas assez pour que la situation s'écarte de l'objectif de formation principal. Les activités des stands de combat peuvent être répétées autant de fois qu'il le faut, elles peuvent être interrompues et des RPE sont possibles à n'importe quel moment. Il est préférable de recourir à des OC qualifiés.

38. Le rythme des activités d'un stand de combat peut varier. Dans le cas des nouveaux soldats, les premières exécutions peuvent prendre la forme de révisions, ce qui laisse beaucoup de temps pour les questions et les RPE. À l'inverse, dans le cas d'unités chevronnées, les stands de combat qui servent d'exercices préparatoires à une mission peuvent dépasser le rythme prévu des opérations et les révisions post-exercice peuvent être breves. Le résultat attendu est toutefois le même : l'exécution d'une tâche secondaire qui, lorsqu'elle est combinée à d'autres éléments de tâches secondaires, satisfait à la NAC. C'est dans l'entraînement relatives aux TTP que la valeur des stands de combat est la plus grande.

Exercices d'entraînement en campagne

39. Un exercice d'entraînement en campagne (XEC) est une série de stands de combat exécutée dans un contexte tactique réaliste dont l'objectif est la mise en pratique de NAC complètes. Un XEC recourt à une action relativement libre ou à des forces d'opposition dirigées à distance et inclut toutes les fonctions de combat, d'appui au combat et de soutien au combat (SC) sur lesquelles l'exercice peut porter sans nuire au réalisme à ce niveau d'entraînement. Le

SC devrait idéalement être soumis à toutes les conditions de combat normales ou imposé. En respectant les barèmes de distribution opérationnels, la dotation réglementaire et les taux d'approvisionnement, les tactiques seront régies autant par la logistique que par les combats. Les exercices incluent des RPE, mais ces dernières n'interrompent normalement pas le scénario tactique et les opérations ne sont généralement pas répétées. La mise en service de simulateurs des effets des armes (SEA) dans l'Armée de terre accroîtra grandement l'aptitude de cette dernière à tenir des XEC réalistes.

40. Afin de faciliter un entraînement interarmes bien délimité de plus haut niveau, les unités peuvent être concentrées à un endroit pendant une longue période. Ce rassemblement de forces en vue de l'entraînement inclut des activités d'entraînement préliminaires, un entraînement en stand de combat et des XEC. Les activités peuvent commencer par la confirmation des compétences du niveau 1 et peuvent atteindre leur point culminant dans un XEC du niveau 6 ou du niveau 7. Pour que l'apprentissage soit efficace, les soldats et les chefs subordonnés doivent à chaque niveau voir clairement la différence entre les stands de combat et les XEC pour savoir ce qui est dans chaque cas attendu d'eux. Le fait de traiter les stands de combat comme des XEC et vice versa a pour seuls résultats la confusion et la frustration de tous les intéressés et finit par nuire à l'efficacité de l'entraînement. À cet égard, la subdivision de l'entraînement de l'Armée de terre en formation préliminaire, en stands de combat et en XEC élimine la nécessité d'improviser par exemple des exercices en campagne « à moitié tactiques ».

Concentrations

41. Les compétences de spécialiste et les armes nécessitent souvent la concentration de sous-sous-unités ou de sous-unités semblables à un endroit au même moment pour qu'elles puissent ensemble procéder à une formation préliminaire et à un entraînement en stands de combat communs et à des exercices de tir réel. La concentration a pour but de permettre des économies à l'entraînement et de normaliser les TTP et les IPO. Les concentrations peuvent servir à entraîner les moyens de tir indirect des brigades, les pelotons de TOW, les sapeurs et les pionniers, les tireurs d'élite et ainsi de suite.

Tir de campagne réel

42. Le tir de campagne réel consiste le plus souvent en un stand de combat. Il peut prendre la forme d'exercices de tir réel direct qui se déroulent sur des champs de tir aménagés ou improvisés ou d'exercices de tir indirect contre des zones d'impact. Vous trouverez les directives concernant l'entraînement au tir sur les champs de tir à couloirs et contre des zones d'impact dans les manuels pertinents des corps et des branches et dans les énoncés de politique. Toutefois, la totalité du tir de campagne réel doit respecter les paramètres de sécurité énoncés dans la B-GL-381-001/TS-000 *Entraînement opérationnel : Sécurité à l'entraînement*. Le tir de campagne tactique, la familiarisation avec tir réel et l'aguerrissement devraient pour les raisons suivantes précéder le déploiement en opérations :

a. afin d'accoutumer les soldats et les chefs au bruit et aux sensations des engagements réels;

b. afin d'habituer les soldats au maniement de munitions réelles dans les conditions de combat;

c. afin de montrer les effets concrets des munitions réelles;

d. afin de donner à tout le personnel une idée de la portée des armes;

e. afin d'instaurer la confiance dans l'aptitude de l'organisation à combattre;

f. afin d'instaurer la confiance dans la puissance de feu et la capacité de l'équipe interarmes;

g. afin de permettre aux commandants et aux observateurs de mettre en pratique la synchronisation du tir et de la manœuvre.

43. Si le tir de campagne réel est une composante cruciale de l'entraînement aux opérations, les restrictions qu'il impose dans l'intérêt de la sécurité à la manœuvre et à l'application du tir limite dans une certaine mesure sa valeur en tant que méthode d'entraînement tactique. L'entraînement avec un SEA apte à recueillir des données et à servir au cours du debriefing est beaucoup moins dangereux et donne en même temps des résultats tactiques nettement supérieurs. L'entraînement avec un SEA représente souvent après le tir réel, le point culminant d'une activité d'entraînement et c'est le meilleur moyen de confirmer l'entraînement. L'entraînement avec un SEA et l'entraînement avec tir réel sont toutefois des composantes à la fois cruciales et complémentaires d'un plan d'entraînement donné.

CONFIRMATION

44. La confirmation de l'entraînement a un but fondamental : améliorer le rendement pour garantir que les unités auxquelles des tâches opérationnelles sont assignées peuvent être confiantes de connaître le succès en opérations. La confirmation est un outil qui permet de renforcer verbalement le succès ou de concentrer les efforts de manière à remédier aux insuffisances d'un groupe. Une confirmation objective aide la chaîne de commandement à préparer des unités en vue des opérations. Elle donne au commandant qui est entraîné une rétroaction détaillée pendant le déroulement même de l'entraînement. Cette rétroaction lui permet de corriger les problèmes et d'accroître la probabilité de succès. Lorsqu'un régime de confirmation est en place, chaque activité d'entraînement donne toute sa valeur.

45. La confirmation est un processus qui mesure le rendement par rapport à une norme donnée. Elle peut selon sa nature et son envergure être formelle ou informelle, mais elle appuie toujours la chaîne de commandement. Vous trouverez à l'annexe B les instructions sur la méthodologie du processus de confirmation et le soutien requis aux fins de la confirmation. Dans le contexte de la conception de l'entraînement, le plan de confirmation définit les portes d'entrée, les méthodologies et les exigences en matière de simulation du plan d'entraînement et permet d'obtenir les ressources de soutien.

46. L'atteinte de la norme doit être officiellement confirmée par le commandant qui est deux niveaux plus haut dans la chaîne de commandement et qui mesure le rendement par rapport aux

normes écrites d'aptitude au combat. Une bonne exécution de la ou des tâches a pour résultat que la porte d'entrée du niveau d'entraînement correspondant est franchie. Un bon climat de commandement est à ce moment essentiel au succès.

47. La confirmation de l'entraînement n'est pas nouvelle. Pendant la Première Guerre mondiale, le Corps d'armée du Canada a connu le succès dans des batailles comme celles de la crête de Vimy parce que, avant l'assaut, chaque bataillon et régiment s'était entraîné et préparé avec soin dans les « écoles de combat » du Corps et que les compétences avaient été confirmées. De même, pendant la Seconde Guerre mondiale, l'Armée canadienne a adopté le « drill de combat » et a ouvert des écoles en Angleterre et au Canada pour enseigner les drills en question et confirmer l'efficacité des unités formées.

SECTION 5
L'ENTRAÎNEMENT À L'UNITÉ

ENTRAÎNEMENT CONTINUE

48. Le commandant doit, tout comme dans le cas de l'instruction individuelle, instituer selon les besoins un entraînement continu afin de diminuer le risque d'une dégradation des compétences et de respecter les exigences de capacité opérationnelle prescrites dans les DSOR. L'entraînement continu devrait être planifié, organisé et réalisé à l'aide de la même méthodologie d'entraînement, qu'elle se déroule au NEC (niveau essentiel de capacité) ou au NMC.

ENTRAÎNEMENT LIÉ AUX EPU/ERU

49. L'Armée de terre a chaque année l'occasion d'améliorer l'interopérabilité avec nos principaux alliés au moyen d'échanges de petites unités et d'échanges réciproques entre unités (EPU et ERU). L'accès aux occasions en question est prescrit dans les DSOR et correspond aux tâches opérationnelles d'une unité. Les commandants d'unité doivent profiter au maximum des avantages uniques que toutes les activités d'entraînement liées aux EPU et ERU offrent, peu importe leur niveau et leur ampleur.

ENTRAÎNEMENT AUX RISQUES

50. L'entraînement comprend aussi des programmes d'entraînement aux risques qui s'adressent aux sous-unités, aux sous-sous-unités et aux groupes plus petits. L'entraînement aux risques est un moyen superbe permettant de favoriser la confiance en soi, un leadership solide et la cohésion de l'équipe dans des circonstances difficiles. Les occasions d'entraînement aux risques et les ressources peuvent être attribuées à une unité par un quartier général supérieur, mais un commandant peut aussi les demander. Il faut lorsque c'est possible profiter de toutes les occasions pour procéder à ce genre d'entraînement.

L'ENTRAÎNEMENT ET LE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL

51. Le perfectionnement professionnel s'appuie sur l'entraînement. Si l'instruction individuelle et l'éducation régulière jouent au cours de chaque période de perfectionnement un rôle important dans l'acquisition des connaissances et des compétences, c'est seulement par l'entraînement que les connaissances et les compétence en question peuvent être mises en pratique et validées. L'expérience que chacun acquiert au cours des activités d'entraînement consolide la formation et l'éducation antérieures, ce qui accroît son expérience et lui permet d'acquérir une capacité plus naturelle de résoudre les problèmes. Elle expose aussi la personne en question à des méthodes et à des concepts de plus haut niveau, ce qui lui donne la large base d'expérience et d'exposition nécessaire pour passer à la période de perfectionnement suivante. Les commandants devraient essayer d'intégrer les exigences du perfectionnement professionnel individuel au cadre de l'entraînement afin de favoriser un apprentissage continu.

INSTRUCTION RELATIVE AU DCA ET AUX RDE

52. Les commandants veillent à ce que les activités d'entraînement reflètent les connaissances personnelles concernant le droit des conflits armés (DCA) et les règles d'engagement (RDE) pertinentes et leur respect. L'instruction relative au DCA et aux RDE doit faire partie de la conception de l'entraînement et les connaissances doivent être mises en pratique et confirmées à tous les niveaux de commandement. L'annexe H donne plus de détails sur le DCA et les RDE.

SECTION 6
EXIGENCES RELATIVES AUX CHAMPS DE TIR ET AUX SECTEURS D'ENTRAÎNEMENT

53. Les exigences relatives aux champs de tir et aux secteurs d'entraînement en vue de l'entraînement à divers niveaux sont définies dans la politique pertinente de la Force terrestre. Par principe, les exercices en campagne se déroulent dans un secteur d'entraînement qui est assez grand pour accueillir l'unité qui s'exerce. L'entraînement de l'unité ne doit pas être compromise par un encombrement excessif résultant de l'attribution des secteurs de manœuvre à un trop grand nombre d'unités, mais l'attribution doit être planifiée avec soin. Vous trouverez à l'annexe G les exigences relatives aux secteurs et les données de planification.

SECTION 7
SOUTIEN DE L'ENTRAÎNEMENT PAR LA SIMULATION

54. Les récents progrès techniques du domaine de la simulation ont grandement accru l'aptitude de cette dernière à multiplier les effets de l'instruction. Les techniques de simulation peuvent reproduire de façon très fidèle l'environnement du champ de bataille.

55. Le Canada a adopté les trois grandes catégories ou niveaux suivants de simulations militaires que définit l'OTAN :

a. Niveau 1 — Instruction individuelle et instruction d'équipage;

b. Niveau 2 — Entraînement;

c. Niveau 3 — Instruction de commandement et d'état-major et jeux de guerre.

56. La simulation en soutien de l'entraînement sert principalement à :

a. assurer le maintien des ensembles de compétences essentiels applicables au niveau individuel et au niveau de l'équipage et de l'unité afin de satisfaire aux normes des rôles et des missions assignés dans un contexte opérationnel;

b. minimizer les ressources consacrées à l'entraînement, et en particulier aux exercices d'entraînement en campagne, par une préparation des participants aux activités en campagne par un entraînement aux procédures et par l'atteinte de compétences « d'entrée » avant l'entraînement dans des conditions réelles;

c. maintenir des ensembles de compétences qui, autrement, pourraient ne pas être abordables;

d. confirmer et à valider l'entraînement;

e. réduire les coûts d'O&M (opérations et maintenance) en remplaçant par la simulation des activités qui exigent beaucoup de ressources.

57. Les soldats et les commandants tirent beaucoup plus de l'entraînement s'ils peuvent de façon réaliste vivre l'expérience de la friction, du stress et de l'incertitude d'un combat virtuel. Il est en même temps possible d'observer et d'enregistrer l'exécution et d'utiliser l'information pour procéder à des révisions post-exercice. Cette caractéristique permet des améliorations mesurées du rendement. De plus, une utilisation efficace de la simulation permet de tirer au cours de l'entraînement réalisé en temps de paix des leçons applicables au champ de bataille qui, dans le passé, étaient douloureusement et difficilement apprises durant les premiers jours des opérations.

58. L'Armée de terre canadienne possède maintenant des simulateurs impressionnants de commandement et d'état-major, qui serviront à former les commandants et le personnel d'état-major des unités et des groupes-brigades. La fidélité des simulateurs de commandement et d'état-major au niveau du groupe-brigade est telle que ce dernier peut utilement tenir des exercices portant sur les procédures de commandement essentielles, la coordination et la prise des décisions. Les activités d'entraînement et de confirmation du niveau 7 se font normalement par la simulation. Les compétences du niveau 6 sont mises en pratique au moyen de simulations mais confirmées dans des conditions d'entraînement en campagne, qui incluent idéalement la SEA.

59. La SEA appuie les stands de combat et les exercices de force contre force ou de force contre objectif. On ne saurait exagérer l'amélioration de l'entraînement que les SEA donnent. Les soldats utilisent tous leurs systèmes de combat réels, qui sont munis d'équipement de simulation. Les soldats tirent et obtiennent des résultats qui sont basés sur leurs tactiques et sur leurs compétences en tir. Chacun des participants est vulnérable au tir ennemi et ami. La SEA donne à l'Armée de terre un entraînement réaliste, stimulant et objectif axé sur le combat.

L'aptitude à procéder à des révisions post-exercice permet une évaluation crédible et objective des engagements tactiques d'une unité. Une fois tous les moyens de simulation en service, toutes les activités de confirmation des niveaux 5 et 6 se feront en utilisant la SEA.

SECTION 8
CONCLUSION

60. L'Armée de terre a toujours eu besoin d'un entraînement très discipliné, axé sur des objectifs précis. Dans un contexte où les rôles et les tâches sont de plus en plus vastes et où les occasions de se préparer en vue de chaque tâche diminuent, l'Armée de terre doit tirer le maximum de chaque occasion de formation. Il est donc impératif que l'entraînement soit bien planifié et concentré et que l'efficacité de l'entraînement soit vérifiée.

61. Heureusement, le chemin critique permettant de parvenir à un entraînement discipliné existe dans l'Armée de terre : c'est l'application de l'ASIAT. Cette approche disciplinée et analytique garantit que l'entraînement est pertinent, concentré et axé sur les résultats. La confirmation des résultats des activités d'entraînement et l'analyse des tendances améliorent sans cesse la conduite de l'entraînement. Le résultat sera une Armée de terre qui est le mieux possible préparée pour la myriade des rôles et des tâches qui lui sont assignés. L'état final de phase de l'entraînement d'une unité devrait être le NMC 6 et l'unité devrait être très homogène et prête à commencer l'ETSM en vue d'un déploiement opérationnel précis.

CHAPITRE 6
L'INSTRUCTION DES RÉSERVISTES DU CANADA

SECTION 1
INTRODUCTION

1. Le chapitre 1 présente les principes d'instruction qui s'appliquent à l'Armée de terre dans son ensemble. Malgré le caractère distinct de la Force de réserve, ces principes d'instruction s'appliquent autant aux réservistes qu'à la Force régulière. Toutefois, les caractéristiques particulières de la Force de réserve nous obligent à considérer d'une façon différente l'application de certains principes et les facteurs de gestion de l'instruction qui en résultent. Le présent chapitre explique les réalités en question et les éléments clés qui s'appliquent à l'instruction des réservistes.

SECTION 2
LE RÔLE DES RÉSERVISTES

2. Le chapitre 2 — « L'instruction et les opérations » — donne les quatre étapes de la mobilisation de l'Armée de terre du Canada :

a. **Étape 1 de la mobilisation**. Cette étape inclut des déploiements liés à des opérations prévues d'unités de la Force régulière dont les effectifs sont complétés par des membres ou des sous-sous-unités de la Réserve qui reçoivent une instruction préparatoire avec l'unité qui se déploie.

b. **Étape 2 de la mobilisation**. Cette étape prévoit les déploiements opérationnels maintenus en puissance par la Réserve, notamment sous la forme d'augmentation jusqu'au et incluant le niveau de sous-unités de Réserve. Le personnel d'augmentation s'entraîne avant le déploiement en fonction des normes en vigueur de la Force régulière, avec la formation de la Force régulière.

c. **Étapes 3 et 4 de la mobilisation**. Cette étape prévoit la nécessité d'une Armée de terre élargie dans laquelle la Force de réserve est le cœur des unités et des formations mobilisées. Les unités procèdent à une instruction spécialement conçue qui traduit l'évaluation de la menace et le temps disponible et qui porte sur des compétences beaucoup plus spécialisées que ce que la Force régulière permet.

3. Par conséquent, bien que l'augmentation individuelle fait partie du rôle de la Force de réserve, ce rôle n'est pas la seule raison de son existence et l'augmentation n'est pas nécessairement le rôle le plus important de la Réserve. La Réserve représente une présence des plus nécessaire au sein des communautés à la grandeur du Canada — les citoyens soldats de la Réserve sont un lien important entre l'Armée de terre et la populations canadienne. La réserve a aussi pour rôle de soutenir l'aptitude de l'Armée de terre à réagir aux situations inattendues. La Force de réserve est la source de la structure qui permet au pays de combattre de façon soutenue. L'Armée de terre a donc dans son orientation stratégique ordonné que l'instruction prépare les réservistes au rôle qu'ils jouent dans toutes les phases de mobilisation.

LA NATURE DE LA RÉSERVE

4. La Force de réserve doit recevoir une instruction qui correspond à ses caractéristiques particulières. Les plus importantes des caractéristiques sont :

a. **Conditions de service**. La retention et le déployment des réservistes reposent sur le service volontaire. La majorité des réservistes sont des militaires « à temps partiel » qui doivent mettre en équilibre leurs obligations militaires, leurs activités scolaires et leurs autres emplois. Le service dans la Réserve est donc limité par le caractère incertain de la disponibilité et de la durée.

b. **Dynamique interne**. Les réservistes ont des niveaux de compétence, d'expérience, de disponibilité et d'engagement qui varient. Les réservistes d'expérience sont l'équivalent fonctionnel de leurs homologues de la Force régulière; pour d'autres, leur rôle est plus traditionnel, plus en ligne avec le fier patrimoine de la « Milice » du Canada, étant entraînés dans les techniques élémentaires du combat et étant prêts à répondre à l'appel si le service à temps plein devenait nécessaire.

c. **Démographie**. La composition de la Force de réserve est à bien des égards très différente de celle de la Force régulière, comme les exemples suivants le montrent :

(1) **Âge**. Les réservistes sont généralement plus jeunes que leurs homologues de la Force régulière.

(2) **Niveau de scolarité**. De très nombreux réservistes de grade inférieur à sergent ou à capitaine sont aux études. Les réservistes ont en général un niveau de scolarité plus élevé, et l'élaboration de l'instruction doit en tenir compte; l'instruction doit être stimulante et enréchissante pour favoriser la retention du personnel.

(3) **Roulement du personnel**. L'attrition de l'effectif de la Force de réserve est très élevée et le roulement le plus grand se manifeste dans le cas des officiers et des MR au niveau de la période de perfectionnement (PP) 1.

(4) **Motivation**. Les jeunes Canadiens s'enrôlent dans la Réserve pour des raisons évidentes — pour obtenir un emploi à temps partiel et pour la possibilité de vivre une aventure. Après une période de service, la motivation commence à jouer un plus grand rôle et les personnes qui servent longtemps restent en général très motivées et loyaux à l'institution.

SECTION 3
LES BESOINS RELATIFS À L'INSTRUCTION

5. Dans la Réserve, le concept selon lequel « l'instruction doit être conforme aux besoins » ne s'applique pas de la même façon que dans la Force régulière. Les besoins ne sont qu'en partie

entraînés par le rythme des opérations en cours de l'Armée de terre. L'instruction applicable à la Force de réserve est plus particulièrement liée aux exigences du recrutement et du maintien de l'effectif. Le « besoin » consiste principalement à assurer l'instruction élémentaire des recrues et à donner aux militaires plus âgés et aux chefs l'instruction essentielle axée sur le combat qui est nécessaire pour les stimuler. Si l'instruction de la Force de réserve satisfait les besoins de la Force régulière en matière de personnel supplémentaire, l'augmentation n'est pas l'objectif principal de l'instruction de la Réserve. C'est plutôt la santé de l'unité de Réserve elle-même qui doit être l'objectif de l'instruction. Une instruction utile qui contribue au maintien de l'effectif est donc le moyen qui permet d'assurer la santé de l'unité.

6. L'orientation stratégique présente prescrit une instruction de la Réserve qui est axée sur la sous-unité et les éléments inférieurs. Elle est ainsi axée pour donner des soldats aptes à assurer l'augmentation du niveau individuel à celui de la sous-unité, mais elle n'interdit toutefois pas une instruction au-dessus du niveau de la sous-unité. Les unités de la Réserve, les brigades et les secteurs de la Force terrestre peuvent articuler du point de vue tactique des soldats en entités d'un ordre supérieur afin de tirer le maximum d'une activité d'instruction. Ceci est important, car, pour que la Réserve réussisse à former et à retenir son personnel aux niveaux PP 2 (officiers) et PP 3 (MR) et aux niveaux supérieurs, il est essentiel que l'instruction stimule et satisfasse le personnel de tous les grades.

ÉLABORATION DE L'INSTRUCTION POUR LA RÉSERVE

7. La méthode d'identification des « besoins en matière d'instruction » exposée à l'annexe D est valide pour les réservistes. Toutefois, lors de l'élaboration de l'instruction, if faut se rappeler qu'une instruction régulière et centralisée n'est pas toujours la meilleure solution aux besoins de la Réserve en matière d'instruction. Il faut le plus possible recourir à une instruction décentralisée fondée sur des programmes de formation personnelle ou sur l'apprentissage à distance. L'accent mis sur une instruction décentralisée est très avantageux pour la transition aux étapes 3 et 4 de la mobilisation, car cette instruction s'adapte plus facilement que l'instruction centralisée aux débits plus élevés qui sont nécessaires. Dans certains cas, en particulier dans le cas des compétences techniques, il peut être plus efficace et plus économique d'aider un réserviste à obtenir une équivalence que de lui faire suivre des cours de type traditionnel. Dans d'autres (par exemple lorsqu'il s'agit de formation professionnelle), le recrutement de personnes qui ont déjà les compétences recherchées peut être la meilleure solution. Il faut toutefois dans tous les cas éviter de compromettre les normes d'instruction sanctionnées.

8. Lorsqu'une instruction régulière est nécessaire, les modules d'instruction centralisée ne devraient pas dépasser 11 jours d'instruction par période de deux semaines. Une fois définis, les modules en question peuvent être combinés pour donner un cours de plus longue durée, si les instructeurs et les stagiaires sont libres pour une longue période. L'organisation des plans de cours (PLANCO) sanctionnés de l'Armée de terre en modules permet aux réservistes d'acquérir une masse critique de la formation donnée à leurs homologues de l'Armée régulière, sauf que l'instruction s'étend sur une plus longue période et recourt à des méthodes qui satisfont aux besoins locaux. Le caractère modulaire et la souplesse de l'instruction n'éliminent pas la nécessité que les normes soient homogènes.

9. Les plans d'instruction (PLANIN) de la Réserve dérivent des mêmes normes de qualification (NORQUAL) et des mêmes normes d'aptitude au combat (NAC) que ceux de la Force régulière. Les conseils de rédaction des NORQUAL et des NAC déterminent les éléments essentiels, supplémentaires et résiduels de chaque norme. L'instruction de la Réserve met l'accent sur les éléments essentiels et les autres éléments supplémentaires et résiduels sont clairement définis par objectif de rendement ou objectif de compétence (OREN/OCOM) et par tâches secondaires. Une partie des compétences et des connaissances résiduelles sera constituée d'ensembles de compétences propres à la Force régulière. Il est possible de supposer que les réservistes n'auront besoin d'acquérir les compétences en question que si elles sont nécessaires en vue d'un transfert d'éléments à la Force régulière. La partie supplémentaire de chaque NORQUAL ou NAC sera constituée d'éléments que la Force de réserve ne peut pas inclure parce qu'ils ne sont pas requis en service de classe A ou en raison du manque de temps et de ressources d'instruction.

10. Ainsi réduits, les PLANIN de la Réserve seront orientés vers la formation de soldats qui ont les qualifications voulues pour prendre part à l'entraînement à l'unité. L'entraînement suivra les niveaux d'instruction 1 à 4, mais les NAC précises utilisées se limiteront à la partie essentielle des NAC dont la Force régulière se sert. La différence sera considérée comme la partie supplémentaire de la NAC, ce qui représente dans le cas de l'entraînement un « écart » si des sous-unités formées de la Réserve complètent les rangs de la Force régulière.

11. L'instruction liée aux NORQUAL et aux NAC représente le niveau essentiel de capacité (NEC) jugé nécessaire pour que la Force de réserve soit prête à jouer son double rôle d'augmentation et d'expansion. Le NEC doit être considéré comme l'ensemble minimum de compétences et de connaissances nécessaire pour que la Force de réserve conserve un potentiel de combat de base. Le chapitre 2 explique le lien qui existe entre le NEC et le NMC (niveau minimum de capacité).

12. Afin de compléter les rangs des unités de la Force régulière, les réservistes doivent recevoir des parties supplémentaires des NORQUAL et des NAC qui ne sont pas inclus dans leur entraînement du NEC. L'ampleur exacte de l'entraînement qui vise ainsi à combler l'écart dépend des postes que le personnel supplémentaire occupera dans l'unité de la Force régulière, des qualifications de chacun et de l'entraînement antérieur. L'écart d' entraînement devrait inclure les parties supplémentaires des NORQUAL dont le personnel supplémentaire a besoin pour pouvoir travailler au sein d'une équipe de la Force régulière; il devrait aussi inclure des parties supplémentaires des NAC nécessaires pour préparer les sous-unités de la Réserve à travailler au sein d'un contingent de la Force régulière. L'écart d'entraînement ne devrait pas inclure d'éléments résiduels. Il faut faire preuve de jugement lors de l'élaboration des besoins en entraînement supplémentaire.

13. L'entraînement supplémentaire devrait dans toute la mesure possible avoir lieu dans un contexte d'entraînement qui vise à améliorer le rendement de la troupe ou du peloton ou de la sous-unité. Une fois l'entraînement supplémentaire confirmé, le personnel d'augmentation de la Réserve continue à s'entraîner avec l'unité de la Force régulière en fonction de la norme prescrite du NMC et de l'entraînement de théâtre spécifique à la mission (ETSM).

14. La Direction de l'instruction de l'Armée de terre donnera des directives permettant de calculer les écarts de l'instruction individuelle et de l'entraînement. C'est le secteur de la Force terrestre qui, en tant responsable de la mise sur pied de la force, doit déterminer les besoins en entraînement supplémentaire, mais l'entraînement devrait être géré et dispensé dans un centre d'instruction de secteur (CIS), à l'intérieur de l'unité visée par l'entraînement ou aux deux endroits. Il faut faire preuve de jugement quand on détermine l'ampleur de l'entraînement qui vise à combler l'écart. L'objectif est de reconnaître lorsque c'est possible les acquis et d'éviter un entraînement inutile mais aussi de veiller à ce que les normes pertinentes soient mises en application, ce qui permet de gérer les risques comme il se doit.

15. L'entraînement dispensé dans les CIS suit les plans de cours sanctionnés. L'entraînement subséquent dispensé dans les unités de la Réserve au cours de l'entraînement continu et du perfectionnement professionnel (PP) peut porter sur certaines des exigences d'entraînement supplémentaire exposées plus haut. Les commandants sont encouragés à se donner un plan qui porte si c'est possible sur les exigences touchant l'entraînement supplémentaire.

16. Certaines unités de la Réserve, surtout les unités correspondant à des compétences et à des groupes professionnels particuliers (par exemple dans les domaines de la défense nucléaire, biologique et chimique [NBC], des opérations psychologiques [OPSPSY] et de la coopération civilo-militaire [COCIM]), peuvent maintenir un état de préparation plus élevé que d'autres. Les exigences touchant l'entraînement supplémentaire sont dans le cas de ces unités beaucoup moins grandes, car il est crucial que le personnel en question soit prêt à se déployer après un préavis de mouvement réduit.

17. Bien que les plans de mobilisation ne soient pas encore définitifs, l'entraînement préalable à la mobilisation devrait normalement s'ajouter directement au NEC, l'entraînement supplémentaire mettant l'accent sur les compétences et les connaissances qui se rapportent de façon particulière au combat. Le DIAT est chargé d'élaborer des plans qui doivent porter sur la transition requise entre le NEC et le NMC dans une force mobilisée.

18. L'instruction individuelle de la Réserve doit être validée en totalité, conformément aux principes énoncés au chapitre 4. Il est particulièrement critique que les stagiaires aient la possibilité de faire part de leurs observations sur les cours et que les observations soient prises au sérieux. Les mécanismes de rétroaction sont critiques, car l'absence de programmes d'instruction qui stimulent et qui attirent les recrues et les soldats aura des effets désastreux sur le recrutement et le maintien de l'effectif de la Réserve.

CALCUL DES ÉCARTS D'ENTRAÎNEMENT

19. C'est au chapitre de l'expérience que l'écart entre les réservistes et les soldats de la Force régulière est le plus substantiel. Beaucoup de réservistes n'auront pas auparavant pris part à une mission. Plusieurs n'auront pas participé à un exercice de longue durée ou ne se seront pas entraînés au sein d'une organisation plus grande qu'une sous-unité. Les réservistes peuvent avoir acquis des compétences dans des cours, mais ils peuvent ne pas les avoir mises en pratique aussi souvent que leurs homologues de la Force régulière. Les soldats de la Force régulière pourront avoir utilisé un équipement opérationnel (équipement de vision nocturne, Eryx,

VBL III, etc.) qui peut en raison de contraintes de coût et de temps ne pas être en usage dans la Force de réserve. Il n'est pas facile d'inclure l'expérience dans l'entraînement supplémentaire régulier et la meilleure manière de combler ce manque d'expérience est d'employer les réservistes à des postes qui facilitent l'apprentissage par l'expérience.

20. Une différence substantielle peut aussi toucher la durée de l'entraînement régulier que les réservistes et leurs homologues de la Force régulière reçoivent. L'écart qui en résulte est toutefois souvent moins grand qu'on pourrait le supposer. Le tableau qui suit résume l'écart qui existe entre un fantassin du grade de soldat entraîné à l'heure actuelle dans la Réserve (fantassin du NQ 2 ou 3 de la Réserve) et son homologue de la Force régulière.

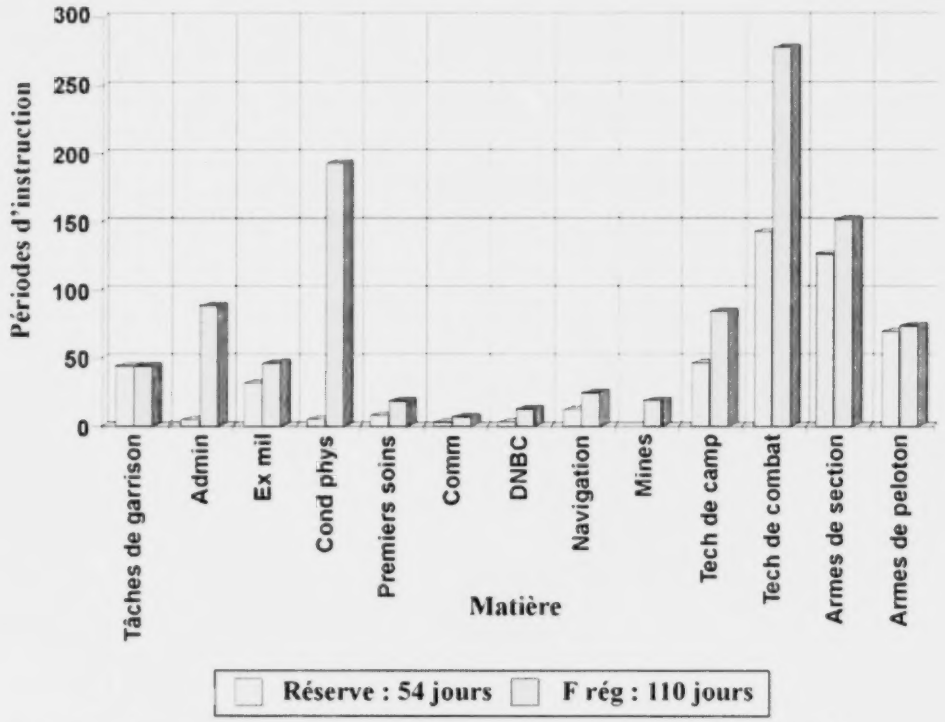


Figure 6-1 : Écart en matière d'instruction — FANT NQ2/3, Force régulière/Réserve[9]

21. Bien que des écarts apparents existent dans toutes les matières, elles ne devraient pas toutes être visées par l'entraînement supplémentaire. Bref, l'écart d'entraînement ne correspond

---

[9] Ce graphique n'est pas officiel et il sert strictement d'illustration. Les OREN ont été groupés dans des catégories générales. La catégorie « Tâches de garnison » inclut par exemple la totalité des connaissances pratiques et les connaissances militaires générales. La catégorie « Administration » inclut la plupart des périodes qui ne figurent pas dans la NORQUAL. La catégorie « Techniques de combat » inclut toute l'instruction tactique, y compris les XEC. La catégorie « Armes de section » désigne toutes les armes du niveau de la section (C7, C9, M72, grenades); la catégorie « Armes du peloton » désigne toutes les armes du détachement des armes du peloton (C6, mortier de 84 mm, mortier de 60 mm).

jamais au total des écarts que les différences entre les éléments essentiels et les éléments supplémentaires des NORQUAL ou des NAC donnent. Par exemple, les soldats de la Force régulière auront accumulé près de 200 périodes de conditionnement physique au cours de l'instruction des NQ 2 et 3, alors que seulement six sont prévues pour les réservistes. Il est douteux que ces 20 jours d'instruction se retrouvent jamais dans le programme d'instruction de la Réserve. L'écart concernant les « Techniques de campagne » (48 périodes pour les réservistes contre 84 pour les soldats de la Force régulière) inclut une demi-journée d'entraînement dans des embarcations d'assaut et plusieurs jours d'initiation à la guerre en hiver. La majeure partie du reste correspond à l'exercice de confirmation (un jour pour les réservistes contre 4 ½ jours pour la Force régulière). L'écart concernant les « Techniques de combat » (143 périodes pour les réservistes et 273 pour la Force régulière) inclut, seulement pour le soldat de la Force régulière, un jour d'opérations en zone urbaine, une demi-journée de drills d'hélicoptère, deux jours d'identification des VBC, une demi-journée de descente en rappel et un exercice de tir réel qui dure cinq jours. Le PLANIN de la Force de réserve n'inclut rien de tout cela. Une partie de la matière peut faire partie des activités d'entraînement de la Réserve. La sensibilisation aux mines n'est jamais enseignée aux fantassins de la Réserve, exception faite d'un rapide briefing à l'unité avant le contrôle sur les NIAC. L'entraînement relatif aux mines est un élément supplémentaire de la NORQUAL et elle constitue par conséquent un écart d'entraînement qu'il faut absolument combler, ce qui devrait se faire avant que le réserviste se joigne à une unité de la Force régulière.

22. Des directives d'orientation sur l'entraînement supplémentaire qui supposent aux fins d'un déploiement opérationnel au sein d'un contingent de la Force régulière une progression du NEC au NMC seront préparées. Le concept actuel selon lequel les réservistes sont tout à fait capables à peu de temps d'avis, de jouer au besoin un rôle dans une situation d'urgence, par exemple dans le contexte d'une opération de secours aux sinistrés, ne change pas.

SECTION 4
LES CYCLES DE L'INSTRUCTION DE LA RÉSERVE

23. Les phases progressives du cycle de mise sur pied de la force jouent un rôle essentiel dans le soutien de l'entraînement de l'Armée de terre. Toutefois, étant donné la nature de la Force de réserve, il n'est pas possible d'appliquer les phases de la même manière à l'instruction de la Réserve. L'instruction de la Force régulière doit s'adapter aux besoins opérationnels et aux déploiements prévus. Si l'on excepte les unités d'intervention rapide de la Réserve qui sont affectées à des tâches précises et qui possèdent des compétences spéciales, l'instruction de la Réserve est en grande partie régénératrice, car les unités qui sont dans les manèges restent au NEC sauf durant les étapes 2, 3 ou 4 de la mobilisation. Ces unités concentrent leurs efforts sur les besoins en personnel supplémentaire de la Force régulière de l'étape 1 de la mobilisation et sur la nécessité de conserver un niveau de compétence collectif qui facilite les étapes 2 à 4 de la mobilisation.

24. Deux cycles d'instruction distincts s'appliquent donc à la Force de réserve : le premier est un cycle d'instruction annuelle à l'unité qui met l'accent sur les besoins de régénération de la Force de réserve; le second est un cycle d'instruction qui est synchronisé au cycle de mise sur pied de la force des SFT.

LE CYCLE D'INSTRUCTION DE L'UNITÉ

25. Le cycle d'instruction de l'unité de Réserve ne peut pas correspondre au cycle de mise sur pied de la force de l'Armée régulière, car il est entraîné par les cycles non militaires suivants, qui sont critiques :

a. **L'année scolaire**. Le fait que la majorité des réservistes sont aux études soumet l'instruction à des restrictions importantes. Peu importe les besoins de la Force régulière, l'instruction de la Réserve doit continuer à tenir compte de cette réalité.

b. **L'année civile**. La saison de recrutement propre à la Force de réserve, la période estivale d'instruction individuelle et le nombre limité de jours de température clémente pour l'entraînement des unités de la Réserve dictent largement le calendrier d'instruction des unités de la Réserve. Comme la météo varie d'une région à une autre à la grandeur du Canada, il est impossible d'avoir un calendrier d'entraînement commun pour toutes les unités.

c. **Le cycle de vie des réservistes**. Sauf dans une situation d'urgence nationale, la plupart des réservistes ne peuvent prendre part à l'instruction intensive du NMC et à des déploiements que durant certaines « fenêtres » du cycle de vie. Le MR qui est aux études et qui entre à 18 ans dans la Réserve peut être libre après la fin du secondaire ou trois ou quatre ans plus tard, après un cours collégial, un cours universitaire ou un cours technique. De même, les officiers qui commencent l'instruction de la PP 1 pendant leur première année d'université ou de collège entrent deux ou trois ans plus tard dans la période où ils sont le plus libres pour prendre part à des déploiements opérationnels, quand ils terminent leurs études.

26. D'autres facteurs importants à noter qui ont une incidence sur l'élaboration d'un cycle d'instruction de la Réserve sont :

a. l'instruction de la Réserve doit être souple et suffisamment stimulante pour rencontrer les caractéristiques particulières à la Réserve, énoncées précédemment;

b. l'instruction de la Réserve doit être cyclique, afin de tenir compte de la dégradation des compétences;

c. l'instruction de la Réserve doit dans une certaine mesure, afin de tenir compte du fait que les soldats peuvent ne pas avoir tous pris part à la même activité d'entraînement, être répétitive;

d. les éléments de la Réserve doivent dispenser une instruction qui résulte en une certaine redondance, afin de prévoir le fait que des chefs et des soldats particuliers peuvent ne pas être disponibles.

27. Il vaut donc mieux considérer le cycle d'instruction de l'unité de Réserve comme un cycle régénérateur, et non comme un cycle semblable au cycle de mise sur pied de la force en trois phases qu'une unité de l'Armée régulière suit. Si chaque cycle d'instruction d'unité est

régénérateur, il est aussi essentiel. Si un cycle ne donne pas un nombre suffisant de chefs ou de soldats qualifiés, la santé organisationnelle de la Réserve commence à se dégrader.

28. L'année d'instruction de l'unité commence l'automne lorsque de nouveaux soldats, qui ont ordinairement été recrutés le printemps précédent et qui ont pendant l'été suivi une instruction centralisée, arrivent à l'unité. Comme certains de ces soldats ne possèderont probablement pas toutes les compétences nécessaires correspondant à l'élément de l'instruction individuelle du NEC (c'est-à-dire la NIAC), l'instruction de l'automne aura principalement pour but de préparer ces soldats, et d'autres membres de l'unité, en vue de la confirmation des NIAC. S'il est parfois possible de passer à l'entraînement, il n'est d'habitude pas possible de faire beaucoup avant l'hiver, quand l'initiation à la guerre en hiver devient la priorité. Les officiers subordonnés qui n'ont reçu qu'une partie de leur instruction élémentaire et qui ne peuvent donc pas officiellement occuper le poste de commandant de peloton ou de troupe devraient avoir accès à une formation structurée qui fait progresser leurs qualifications. Leur temps ne devrait toutefois pas en entier être consacré à une instruction régulière. Les compétences de commandement ne peuvent être acquises qu'en travaillant avec des soldats. Les commandants d'unité doivent pour cette raison gérer avec soin le PP des officiers subalternes (et des sous-officiers) pour garantir que des occasions existent dans les quatre aspects du perfectionnement, en particulier celui de l'expérience. Le chapitre 3 décrit les responsabilités du commandement à cet effet.

29. L'entraînement se déroule surtout au printemps ou à la fin de l'été. Cette entraînement vise à préparer les soldats à des exercices qui confirmeront leurs compétences collectives jusqu'au niveau de la sous-unité. Quand une unité ne peut fournir assez de soldats pour déployer une sous-unité complète, la brigade (qui est la source des forces au niveau local) devrait constituer des articulations tactiques. Lorsque l'entraînement sur les NAC exige la participation de plus d'une arme (par exemple, la NAC relative au groupe-compagnie exige un détachement d'officier observateur avancé [OOA]), cette articulation devrait être mise sur pied et conservée pour le reste de l'année d'instruction et, si c'est possible, plus longtemps.

30. Bien que l'été est utile aux fins du perfectionnement des chefs, c'est souvent du point de vue de l'entraînement une période creuse, car c'est la période optimale pour l'instruction individuelle. C'est une contrainte dont l'instruction de la Réserve doit tenir compte, même si c'est une constrainte qu'elle risque de ne jamais surmonter. Les unités prennent part à l'instruction individuelle, mais, en général, elles ne le font pas pour elles-mêmes.

LE CYCLE D'INSTRUCTION DE BRIGADE DE LA FORCE DE RÉSERVE

31. Les NAC sont confirmées à l'occasion de concentrations de la milice (CONMIL) qui se font par brigade ou par secteur. De plus, le fait de réunir la confirmation des parties des cours à caractère tactique aux préparatifs qui précèdent une concentration devrait permettre des économies considérables en termes de temps, d'effort et de coût. Chaque brigade devrait en vue des concentrations chercher à déployer un groupe-bataillon et une force ennemie fondés sur les articulations tactiques vues au printemps et préparées au cours d'exercices tactiques sans troupes (ETST) et d'exercices de poste de commandement (XPC). Le commandant du secteur de la

Force terrestre devrait veiller à ce que les commandants d'unité désignés des exercices jouissent de la présence d'un mentor.

32. La confirmation ne sera pas basée sur l'observation de l'exécution d'une seule NAC mais plutôt sur l'exécution observée, pendant toute la durée de l'exercice, d'une gamme de NAC. Bien qu'un commandant d'unité peut charger des subordonnés d'observer l'instruction et de faire rapport à ce sujet, la confirmation des sous-sous-unités relève fondamentalement de lui. De même, si le commandant de la brigade dirige l'instruction de confirmation au niveau de la sous-unité, il doit veiller personnellement à ce qu'elle soit conforme au chapitre 5.

33. Les brigades sont principalement chargées d'organiser des concentrations, notamment pour la confirmation de l'entraînement jusqu'au niveau 4. De cette responsabilité découle une fonction secondaire régénératrice qui n'est pas moins importante : les brigades sont aussi responsables de la totalité de l'instruction de perfectionnement professionnel des officiers dans la PP 3 et des MR dans la PP 4 et à un niveau supérieur. Les brigades peuvent également être responsables du perfectionnement professionnel des officiers et des MR dans d'autres PP, dans lesquelles il est pertinent de regrouper ces militaires en vue d'une instruction centralisée. Les brigades peuvent de façon particulière jouer un rôle important pour ce qui est :

a. de désigner et de concentrer les chefs qui doivent s'exercer au niveau de l'unité;

b. de modifier l'articulation tactique des sous-unités et des sous-sous-unités en vue de l'instruction;

c. d'organiser l'instruction préliminaire, notamment le perfectionnement professionnel, les exercices sur maquettes, les ETST, les exercices assistés par ordinateur (XAO) et les XPC;

d. de prévoir des mentors en vue des activités d'entraînement;

e. d'assurer la confirmation jusqu'au niveau 4;

f. de prendre au niveau local des dispositions en vue de l'instruction de conversion et continue.

LES CYCLES D'INSTRUCTION DE LA RÉSERVE AU NIVEAU DES SECTEURS DE LA FORCE TERRESTRE

34. Le cycle d'instruction de la Force de réserve des SFT et le cycle de mise sur pied de la force de l'Armée de terre doivent être synchronisés. C'est au niveau des secteurs de la Force terrestre que cette synchronisation se fait le mieux. Les unités ont des cycles d'instruction qui sont annuels et qui mettent l'accent sur les besoins de régénération des unités. Les SFT devraient avoir un cycle d'instruction d'une durée de trois ans qui est progressif et qui vise à former des soldats et des sous-unités aptes à compléter les rangs des contingents de la Force régulière en vue des opérations et, de façon incrémentielle, à accroître le PP de la Force de réserve et à valider les plans de mobilisation. Alors que les cycles des niveaux subordonnés ont pour but de confirmer les soldats et les sous-unités au NEC, le fait que le secteur intervient dans

ces autres cycles pour choisir des soldats et pour former des articulations tactiques afin de confirmer l'instruction supplémentaire et l'instruction au NMC en vue de l'augmentation courante est une caractéristique majeure du cycle d'instruction du secteur. Conséquemment, un commandant de SFT peut placer chacune des brigades de la Réserve dans un cycle différent pour favoriser la selection et l'instruction des sous-unités d'augmentation. Quand la brigade de la Force régulière d'un secteur est dans la phase des opérations, ses brigades de la Force de réserve devraient pouvoir prendre part à des EAO et à des exercices de validation de la mobilisation et profiter de meilleures occasions d'entraînement en campagne. L'instruction sur les NAC prévue dans les cycles d'instruction des secteurs doit chaque année figurer dans les DSOR et être conforme à l'orientation de l'instruction sur les NAC de la FCP.

35. La façon dont la Force de réserve complète les rangs des unités de la Force régulière de l'Armée de terre continuera d'évoluer. Dans le passé, l'augmentation se faisait presque entièrement au niveau individuel. Les réservistes étaient absorbés, à titre individuel, dans des unités de la Force régulière de l'Armée de terre. Bien qu'il y aura encore une augmentation individuelle, il est aussi possible que des réservistes serviront dans des sous-unités composées presque entièrement d'autres réservistes du même secteur. Il n'existe pas encore de gabarit permettant de mettre ces sous-unités sur pied. Les solutions découleront des exercices tenus par les secteurs et des plans de mobilisation. Les conditions de service font partie des questions à régler.

SECTION 5
CONCLUSION

36. L'élaboration et la conduite de l'instruction de la Réserve doivent prendre en considération les grands facteurs suivants :

a. Les réservistes sont limités par des facteurs non militaires. Ils ont donc besoin d'un système d'instruction souple qui est modulaire et le plus décentralisé possible et qui donne un plus long préavis que ce qui serait nécessaire dans le cas de la Force régulière.

b. Le roulement du personnel est une constante. L'instruction — qui est régénératrice et de nature élémentaire — pose aux autorités le défi d'accroître le moral et la cohésion qui permettront de réduire l'attrition.

c. Il faut toujours chercher à accroître le leadership des officiers et des MR, respectivement jusqu'aux niveaux 4 et 5, et à le faire mettre en pratique, même si les tâches d'instruction régulière peuvent ne pas dépasser le niveau de la sous-unité.

37. La Force de réserve joue un rôle vital dans le maintien du potentiel opérationnel de la Force régulière aux cours des étapes 1 et 2 de la mobilisation. Les réservistes s'entraînent en vue de ce rôle au moyen de plans de cours qui reflètent les compétences et les connaissances de la Force régulière sur la conduite de la guerre. De même, l'entraînement de la Réserve fait acquérir des compétences de combat de base. Cette capacité essentielle donne l'assise dont la Force régulière dépend pour s'acquitter de façon soutenue d'obligations opérationnelles de grande

envergure; c'est aussi la base sur laquelle le pays édifiera un potentiel de combat plus important durant la mobilisation.

CHAPITRE 7
APPRENTISSAGE À L'INSTRUCTION

SECTION 1
GÉNÉRALITÉS

1. L'Armée de terre doit devenir une organisation qui apprend, ce qui signifie qu'elle ne doit pas se contenter de simplement réagir au caractère évolutif des circonstances (apprentissage de survie). Pour vraiment devenir une organisation qui apprend, l'Armée de terre doit être en mesure de prendre et de conserver l'initiative dans un monde que les exigences des nouvelles technologies, des transformations de la société, des restrictions budgétaires et des multiples engagements opérationnels rendent de plus en plus complexe. Une organisation qui apprend est une organisation qui, malgré ce genre de problèmes, peut de façon proactive façonner son propre avenir. Cette aptitude ne peut exister que lorsqu'une organisation possède des mécanismes inhérents qui permettent l'apprentissage à chaque niveau de chaque activité. L'instruction est une des activités les plus importantes de l'Armée de terre et offre un nombre infini d'occasions d'apprentissage.

2. Afin de mieux comprendre les occasions d'apprentissage et de mieux en profiter, les systèmes d'instruction distinguent deux genres d'apprentissage à l'instruction — l'apprentissage du participant et l'apprentissage institutionnel. L'apprentissage du participant est au cœur de l'instruction de l'Armée de terre. Nous nous instruisons pour maîtriser des compétences et pour acquérir des connaissances, ce qui donne un meilleur rendement individuel et un meilleur rendement de l'équipe — et en fin de compte la cohésion de l'unité. Les écoles, les collèges, les formations et les unités doivent en recourant à la méthodologie de l'approche systémique de l'instruction de l'Armée de terre (ASIAT) s'efforcer de concevoir une instruction qui donne le maximum d'apprentissage possible à chaque exécution d'une tâche. Durant la phase de la conception de l'instruction, les formateurs doivent se représenter mentalement l'activité d'instruction du point de vue des participants et se demander comment les soldats apprendront le plus de ce genre d'instruction. Les objectifs d'apprentissage doivent être clairs avant le début de l'instruction. Les tâches doivent être exécutées assez souvent pour garantir l'acquisition des compétences et des connaissances. L'activité d'instruction doit si possible être amusante et intéressante. L'apprentissage à l'instruction devrait chaque fois être facilité par des révisions post-exercice (RPE) bien préparées et bien exécutées. La première moitié du présent chapitre sert de base, du point de vue de la doctrine, à la planification et à la conduite des RPE.

3. L'apprentissage institutionnel est l'autre genre d'apprentissage à l'instruction. Il y a apprentissage institutionnel lorsque l'Armée de terre essaie d'apprendre le plus possible de chaque activité d'instruction majeure. Il implique différentes directions clés de l'Armée de terre et a des répercussions sur la doctrine, l'instruction, les organisations et l'équipement de l'Armée de terre. Pour que l'instruction donne un apprentissage institutionnel, il faut désigner tôt les objectifs d'apprentissage, surveiller l'instruction de près et compter sur un processus structuré permettant de tirer des leçons et de réaliser en temps utile les modifications nécessaires pour améliorer les activités d'instruction subséquentes. La seconde moitié du chapitre énonce quelques lignes directrices élémentaires concernant l'apprentissage institutionnel.

SECTION 2
L'APPRENTISSAGE DU PARTICIPANT

4. L'Armée de terre du Canada a deux grands objectifs d'apprentissage. Le premier consiste à faire en sorte que chaque activité d'instruction permette aux militaires d'apprendre et de s'améliorer le plus possible. Le second consiste à faire acquérir aux soldats canadiens, à tous les niveaux, l'aptitude à apprendre vite en opérations et à se servir des connaissances en question non seulement pour améliorer le rendement mais aussi pour prendre l'initiative. Par la suite, l'Armée de terre doit s'efforcer de tirer le maximum de son instruction et aussi enseigner aux soldats et aux équipes d'apprendre le plus possible de leurs expériences.

5. **Moins de tâches, plus de pratique**. Pour que chaque activité d'instruction permette aux militaires d'apprendre et de s'améliorer le plus possible, l'instruction doit être conçue et dispensée d'une façon qui permet une mise en pratique suffisante pour acquérir et retenir les compétences et les connaissances nécessaires. Le fait d'exécuter une tâche ou un certain nombre de tâches **une fois** simplement pour dire que cela été fait n'est pas une méthode d'instruction efficace. D'après la théorie de l'apprentissage, une tâche doit être mise en pratique **au minimum** deux ou trois fois pour être exécutée **de façon compétente** et pour que le personnel retienne les compétences ou les connaissances. D'autres exécutions des tâches seront nécessaires pour apprendre à accomplir la tâche **instinctivement**. Dans l'Armée de terre, l'instruction doit être conçue et dispensée d'une façon qui permet de mettre les tâches en pratique au moins deux ou trois fois. Si c'est nécessaire, l'instruction doit porter sur **un moins grand nombre de tâches** pour parvenir compte tenu du temps et des ressources dont on dispose à ce niveau de pratique.

6. **C'est en forgeant bien qu'on devient forgeron**. À elle seule, la pratique ne suffit pas. La pratique doit être complétée par la supervision et par une rétroaction exacte et opportune pour garantir que les soldats et les équipes acquièrent les bonnes compétences et les bonnes connaissances. Sans rétroaction exacte et opportune, il faut s'attendre à ce que les exemples positifs ne soient pas reconnus et à ce que les erreurs soient renforcées. Il faut au moment de la conception de l'instruction accorder aux mesures servant à préparer une rétroaction exacte et opportune et à la communiquer aux participants autant de temps et de ressources qu'à la mise en pratique proprement dite de la compétence elle-même. La façon dont la rétroaction est préparée et communiquée aux soldats et aux équipes est un des facteurs clés par lesquels l'efficacité de la conception et de la conduite de l'instruction dans l'Armée de terre sera évaluée.

7. **La clé du succès réside dans une participation active à l'apprentissage**. Les soldats apprennent et retiennent plus s'ils jouent un rôle actif dans la détermination des points forts et des points faibles de leur rendement et de celui de l'équipe et dans la recherche de façons de s'améliorer. Si une rétroaction faite sous forme de critique peut dans certaines circonstances être nécessaire, surtout lorsque le temps est un facteur crucial, elle devrait être l'exception, pas la norme. En faisant jouer aux soldats un rôle actif dans le processus de l'apprentissage, l'Armée de terre tire un certain nombre d'avantages additionnels : elle exploite les connaissances et les expérience précieuses des soldats à tous les niveaux pour repérer les problèmes et trouver des solutions; elle montre aux soldats que l'amélioration de l'Armée de terre est pour eux d'un grand intérêt; enfin, elle fait croître et met en pratique leur aptitude à tirer des leçons de leur expérience et à contribuer aux procédés d'apprentissage que leur équipe utilise.

8. **Apprendre à tirer des leçons de l'expérience**. Le rythme accru des opérations et la dispersion des forces sur le champ de bataille accroissent la nécessité d'apprendre vite, sans supervision directe. Les soldats et les petites équipes doivent pouvoir tirer des leçons de leurs expériences et adapter et améliorer continuellement leur exécution sans que des supérieurs qui ne sont pas en contact direct avec eux interviennent sous forme de critique. Pour ce faire, les soldats et les équipes ont besoin de procédés qui leur permettent d'analyser objectivement leurs expériences et les facteurs qui ont eu une incidence. Les procédés en question doivent aussi permettre aux soldats et aux équipes de déterminer les modifications qui sont nécessaires pour améliorer leur rendement ou le soutenir. Le plus important, peut-être, est le fait que les procédés en question doivent accroître leur aptitude à prédire les événements ultérieurs ou à les faire tourner à leur avantage et à ainsi leur permettre de prendre l'initiative.

9. L'expérience enseigne que l'aptitude des équipes à tirer le maximum de leurs expériences dépend dans une très large mesure de la compréhension que chaque membre a du rôle qu'il joue dans le processus et des moyens les plus efficaces par lesquels ils peuvent l'appuyer. Il faut durant l'instruction parfaire l'aptitude d'une équipe à analyser son propre rendement et à trouver des moyens pour s'améliorer. Par conséquent, l'emploi de processus d'apprentissage durant l'instruction est important à la fois pour qu'une activité d'instruction produise le plus possible en termes d'apprentissage et pour le **développement des aptitudes d'apprentissage** qui peuvent servir en opérations.

10. L'Armée de terre a fait du **processus de la révision post-exercice (RPE)** le mécanisme principal qui aide à la fois à faire en sorte qu'une activité d'instruction produise le plus en termes d'apprentissage et à développer des facultés d'apprentissage qui peuvent servir en opérations.

SECTION 3
RÉVISIONS POST-EXERCICE

INTRODUCTION

11. Le processus de la RPE favorise l'apprentissage au cours de l'instruction. Aucune activité d'instruction, qu'il s'agisse d'un engagement de section, du parcours de combat d'une troupe, du déploiement d'une batterie, de la relève sur place exécutée par un groupement tactique ou du cycle de prise de décision d'une brigade, ne devrait être considérée comme complète si les participants n'ont pas réfléchi à ce qu'ils ont fait. La RPE est un moyen qui permet de faire cette analyse. Sous sa forme la plus simple, la RPE est une courte discussion à laquelle prennent part les soldats qui viennent de terminer une tâche. Dans ce cas, tous les participants, y compris les membres de la force d'opposition (FOROP), discutent de ce qui s'est passé et de ce qu'ils feraient différemment la fois suivante. Le groupe passe ensuite à la tâche suivante et tient après coup une discussion semblable. Sous sa forme la plus complexe, la RPE est une analyse et une discussion structurées et détaillées qui recourent à des reprises des simulations et à d'autres aides visuelles. Le présent chapitre est rédigé à l'intention des observateurs/contrôleurs spécifiques qui appuient l'instruction et à celle des chefs et des commandants qui procèdent aux RPE durant l'instruction pratique de niveau inférieur.

QU'EST-CE QU'UNE RÉVISION POST-EXERCICE?

12. La RPE est une discussion professionnelle d'une activité d'instruction ou d'une opération qui favorise l'apprentissage en mesurant le rendement contre des normes assignées. Ce genre de discussion a pour but de permettre aux soldats de comprendre ce qui s'est passé, pourquoi cela s'est passé, ce qui aurait dû se passer et les moyens par lesquels ils pourraient soutenir leurs points forts et corriger leurs points faibles. Bref, la RPE a pour but de favoriser une amélioration continue. Même si les RPE ont naturellement tendance à se concentrer sur ce qui s'est mal passé ou sur ce qui aurait pu être mieux fait, il faut aussi souligner les aspects positifs afin qu'il soit possible de tirer des leçons sans détruire la confiance en soi ou le respect. Les grands éléments d'une RPE utile sont les suivants :

a. **Participation active**. Les participants doivent tous être encouragés à contribuer aux RPE pour faciliter le processus d'apprentissage et d'amélioration.

b. **Orientation de la discussion**. La discussion doit être concentrée sur un nombre limité de points afin de garantir que les meilleurs moyens permettant de soutenir les points forts et d'améliorer les points faibles sont déterminés. Il faut toujours se poser les questions suivantes :

(1) Qu'est-ce qui a bien été?

(2) Qu'est-ce qui n'a pas été?

(3) Que faudrait-il faire de façon différente la prochaine fois?

c. **Caractère opportun**. La RPE doit avoir lieu assez tôt après l'activité d'instruction ou l'opération pour que les actions et les événements ne soient pas oubliés et pour que l'apprentissage et l'amélioration puissent être facilités.

d. **Renforcement de l'apprentissage**. La RPE offre une occasion de répéter une solution mentalement et de façon réelle.

SORTES DE RÉVISIONS POST-EXERCICE

13. Il existe deux sortes de RPE : la RPE formelle et la RPE informelle. Les RPE formelles sont normalement associées à l'instruction de confirmation et elles ne se font ordinairement qu'à la fin des activités d'instruction d'un niveau égal ou supérieur à celui de la compagnie. Les RPE informelles peuvent avoir lieu n'importe quand (par exemple après la fin d'une ou de plusieurs attaques improvisées), notamment durant des activités d'instruction. Les deux sortes de RPE se font d'après le modèle réglementaire de la RPE.

LE PROCESSUS DE LA RÉVISION POST-EXERCICE

14. Le processus de la RPE compte quatre étapes :

a. **Première étape — Planification.**

(1) Déterminer clairement les tâches et les normes sur lesquels l'instruction doit porter, en particulier les tâches qui nécessitent une attention spéciale (par exemple les tâches principales des missions ou des tâches imminentes qui ont dans le passé donné du mal aux soldats).

(2) Déterminer la façon dont l'information doit être recueillie. Est-ce que des observateurs vont être chargés d'appuyer l'instruction?

(3) À quels points de l'instruction les RPE devraient-elles avoir lieu? Des RPE devraient avoir lieu durant ou immédiatement après chaque activité d'instruction critique. L'expression activité critique désigne les événements qui sont essentiels pour que chaque tâche soit exécutée conformément aux normes de rendement prescrites.

(4) Quel sera le meilleur endroit pour procéder aux RPE?

(5) Lorsque c'est possible, toutes les personnes en cause devraient assister à la RPE. S'il ne leur est pas possible d'être présentes, il faut prévoir du temps pour permettre aux commandants subordonnés de procéder à leurs propres RPE.

(6) Quel est le matériel didactique qui nous aidera durant la RPE à découvrir ce qui s'est vraiment passé et à déterminer ce qu'il faut améliorer ou conserver?

b. **Deuxième étape — Préparation.**

(1) Toutes les personnes qui jouent un rôle dans le processus de la RPE, en particulier les observateurs, doivent bien comprendre la doctrine, les tactiques, techniques et procédures (TTP) et les normes d'aptitude au combat (NAC) qui ont un rapport avec les tâches sur lesquelles l'instruction porte.

(2) Il faut déterminer quels sont les événements clés (action au contact ou en présence d'un obstacle, ravitaillement au combat, etc.) qu'il faut observer.

(3) Il faut observer l'instruction et prendre des notes détaillées.

(4) Il faut recueillir et compiler les observations de tous les observateurs.

(5) Il faut choisir avec soin et préparer l'endroit où la RPE a lieu. Un emplacement ombragé, abrité du vent et de la pluie et permettant de bien voir le terrain où l'instruction a eu lieu est généralement un bon endroit. Une représentation du terrain est nécessaire pour que les points qui concernent le terrain restent au premier plan des discussions. Des moyens

qui appuient la RPE devraient clarifier les situations qui posent problème et illustrer les différents points rapidement et efficacement.

c. **Troisième étape — Déroulement**.

(1) **Temps alloué**. Il est à conseiller de répartir comme suit le temps consacré à la RPE : 25 % à ce qui s'est passé, 25 % aux raisons pour lesquelles les choses se sont passées ainsi et 50 % aux mesures permettant de faire mieux.

(2) **Introduction et règles**. La mesure dans laquelle nos troupes connaissent le processus de la RPE détermine l'ampleur de l'introduction et les explications concernant les règles qui sont nécessaires. Il faut mettre l'accent sur les points suivants :

(a) La RPE est une discussion professionnelle de l'instruction qui se concentre sur la façon dont les troupes qui sont à l'instruction ont exécuté les tâches par rapport à la norme.

(b) La RPE n'est pas une critique. Personne, peu importe le grade, le poste ou la force de la personnalité, n'a toute l'information ou toutes les réponses. Une participation active des stagiaires à la RPE est l'élément le plus important d'une RPE utile. La participation à la RPE est à son meilleur lorsque chaque membre de l'unité qui est à l'instruction et de la FOROP est incluse.

(c) Toutes les personnes qui ont une idée, une observation ou une question qui aidera l'unité à déterminer et à corriger les points faibles ou à maintenir les points forts peuvent, et devraient, participer à la RPE.

(d) La RPE ne note pas le succès ou l'échec. Il y a toujours des points faibles à améliorer et des points forts à soutenir. Il est donc, afin de renforcer le rendement ultérieur, essentiel non seulement de se concentrer sur ce qu'il est possible d'améliorer mais aussi de mettre en évidence les domaines où les choses se sont bien passées.

(3) **Révision des objectifs de l'instruction**. Il est à conseiller d'énoncer les tâches de combat principales et secondaires sur lesquelles l'instruction a porté.

(4) **Mission et intention du commandant**. Le commandant devait décrire en quoi sa mission consistait et la façon dont il avait l'intention de l'accomplir.

(5) **Mission et intention du commandant de la force d'opposition**. Le commandant de la FOROP devait aussi décrire en quoi sa mission consistait et la façon dont il avait l'intention de l'accomplir. Cette mesure

attire l'attention des forces amies sur le fait qu'elles faisaient face à un adversaire qui vit, qui respire et **qui pense**.

(6) **Révision de la doctrine**. Il est à conseiller de passer en revue, selon les besoins, les points clés de ce qui devait arrivé, d'après la doctrine approuvée, les TTP et les NAC.

(7) **Sommaire des événements**. Il est à conseiller de résumer les événements cruciaux qui ont eu un effet direct sur les résultats.

(8) **Discussion des points clés**. Cette discussion est le cœur de la RPE et c'est à elle que la majeure partie du temps prévu devrait aller. C'est au cours de la discussion que les participants indiquent ce qui a bien été, ce qui n'a pas bien été et, ce qui est le plus important, **les raisons**. Il faut analyser en profondeur les causes et les effets pour déterminer pourquoi quelque chose a ou n'a pas bien été : « Nous avons été attaqués par le flanc droit et avons perdu trois chars en moins d'une minute! » « Pourquoi? » « Quelqu'un l'a vu seulement après le tir de son premier ou de son deuxième coup. » « Pourquoi? » « Parce que personne ne surveillait le flanc droit en général et ce secteur en particulier. » « Pourquoi? » « Parce que tout le monde se concentrait sur l'axe de progression et que ce taillis n'a pas durant l'appréciation du chef de la troupe été désigné comme une position ennemie possible. » « Qu'allons-nous faire à ce sujet? » « Passer en revue les IPO de la troupe qui s'appliquent à cette formation et veiller à ce que tout le monde connaisse ses arcs. » « Nous assurer que nous prenons le temps de déterminer les positions ennemies probables le long de l'axe de progression et que nous chargeons un ou des chars de les surveiller ou que nous vérifions si la ou les troupes en appui peuvent le faire. »

(9) **Discussion des questions relatives à la protection de la force**. Les questions relatives à la protection de la force comprennent la protection, le maintien de la sécurité opérationnelle, la mise en œuvre des mesures de sécurité à la halte et en mouvement et les mesures visant à prévenir le fratricide. Durant la RPE, l'enthousiasme normal qui pousse à parler de la façon dont l'unité a manœuvré ou dont elle s'est déployée pour prendre la FOROP à partie ne doit pas faire oublier ou négliger ces questions. La protection de la force devrait durant toute la RPE être un sujet de discussion.

(10) **Conclusion**. La conclusion doit aborder de façon équilibrée les points forts et les points faibles identifiés et les solutions qu'il faut mettre en œuvre.

d. **Quatrième étape — Suivi**.

(1) L'instruction doit être organisée de sorte que l'unité aura l'occasion de faire un suivi des points relevés au cours du processus de la RPE, de préférence le plus tôt possible après que les points faibles ont été identifiés. Faire une fois dix tâches différentes et ensuite rentrer chez soi ne donne pas aux participants l'occasion de se montrer ou de montrer à n'importe qui d'autre ce qu'ils ont appris. Nous devons à l'instruction viser le succès!

(2) Les points qui nécessitent un suivi doivent être notés pour garantir que le scénario suivant inclut des occasions de les mettre en pratique et de les observer.

(3) Si quelque chose n'a pas été corrigé durant l'exercice, il faut le noter et en faire un objectif de l'activité d'instruction suivante.

LE RÔLE DU CHEF

15. Les soldats sont entraînés par leur commandant de section, qui l'est par son commandant de peloton, qui l'est lui-même par son commandant de compagnie et ainsi de suite. Par conséquent, au niveau de la section, les RPE devraient être facillitées par le commandant de peloton ou un observateur/contrôleur désigné, au niveau du peloton par le commandant de compagnie ou un observateur/contrôleur désigné et ainsi de suite.

16. Ce qui fait de la RPE un processus unique, c'est l'accent qu'elle met sur la participation du groupe. Durant une activité d'entraînement, lorsque les soldats sont souvent très dispersés et qu'ils se servent du terrain pour se mettre à couvert, il est très difficile pour une personne de déterminer exactement ce qui s'est passé. Même si le champ de tir avec instruments (CTI) et les systèmes de système de collecte de données, d'analyse et de debriefing (SCDAD) peuvent être d'une certaine utilité, les personnes qui peuvent le mieux dire ce qui s'est passé sont les soldats eux-mêmes. Ils peuvent aider à décrire ce qui s'est vraiment passé sur leur partie du champ de bataille au lieu de ce que l'on croit qui s'est passé.

17. Les chefs et les observateurs/contrôleurs qui prennent part à la RPE jouent un rôle crucial dans son succès. Ils doivent donner l'exemple et mettre en place l'atmosphère d'une discussion professionnelle, ce qui signifie qu'ils doivent être capables d'accepter ouvertement et avec maturité des observations sur les points faibles dont ils ont eux-mêmes fait preuve et qui ont contribué à ceux de l'équipe et être prêts à entendre quelqu'un d'autre en parler, y compris des subordonnés. Si les chefs montrent qu'ils sont disposés à dire ou à entendre qu'ils ont oublié quelque chose, ou qu'ils ont mal fait quelque chose, les soldats seront disposés à en faire autant. À l'inverse, si l'atmosphère est du genre « Nous pouvons parler de tous les points faibles que nous voulons pourvu qu'ils ne me soient pas attribués », la RPE ne sera probablement pas fructueuse.

PARTICIPATION

18. La recherche sur la psychologie de l'éducation a démontré qu'une participation active, plutôt qu'une observation passive, accroît grandement la quantité d'information qu'un stagiaire acquiert et retient. La participation des soldats aux RPE donne une discussion de groupe dans laquelle plusieurs points de vue sont exposés. Le fait que plus d'un point de vue est ainsi exposé permet aux soldats et aux chefs de comprendre davantage les problèmes et les solutions possibles. Les soldats peuvent s'expliquer les uns aux autres dans leurs propres termes et à leur propre niveau de compréhension les relations qui ont une incidence sur le rendement. La participation accroît la motivation du soldat en lui procurant le sentiment qu'il joue un rôle dans la recherche des solutions aux problèmes. La participation permet aussi aux soldats d'admettre plus facilement leurs erreurs.

MATÉRIEL DIDACTIQUE

19. Le matériel didactique devrait être choisi en fonction du résultat que l'on souhaite que la RPE donne. Même si les moyens d'une haute technicité sont souvent très utiles, un simple chevalet de conférence, un diagramme tracé à la craie sur le flanc d'un véhicule ou un croquis fait sur le sol au moyen d'un bâton aide parfois les soldats en cause à mieux décrire, dans leurs propres termes, ce qui s'est d'après eux passé. Comme une participation active à la RPE est essentielle au succès, un matériel didactique qui appuie et qui encourage la participation devrait être inclus. Un des grands avantages des chevalets de conférence, de la craie ou du bâton est que ces moyens peuvent aider les soldats qui ne sont pas très à l'aise à s'exprimer verbalement pour communiquer efficacement leurs idées, à être actif dans la RPE et à ainsi appuyer le processus. Le matériel didactique qui suit peut aussi servir à faciliter le processus de la RPE, mais il ne se limite pas à cela :

a. **Simulation d'effets d'armes**. La simulation d'effets d'armes (SEA) est sans contredit le moyen didactique le plus important mis au point jusqu'à maintenant qui peut servir à appuyer la RPE. Combiné à un SCDAD et au CTI — qui recueille de l'information indiquant qui a été attaqué par qui, par quelle arme et avec quels résultats — le SEA apporte un tout nouveau degré d'objectivité et de réalisme aux activités d'instruction. Il est difficile de prétendre que votre attaque a réussi lorsque l'équipement de SEA dont vous-même et tous les autres soldats prenant part à l'attaque êtes équipés ne cesse de faire bip, de bourdonner ou de clignoter, ce qui indique que vous avez tous été touchés. Le CTI et les SCDAD aident aussi à donner le niveau de rétroaction additionnel qui est nécessaire pour analyser plus en profondeur la raison des événements.

b. **Observateurs**. L'Armée de terre du Canada utilise par tradition du personnel dans un rôle d'arbitre ou d'observateur durant les exercices d'envergure pour aider à déterminer ce qui est arrivé. Tout le monde n'est toutefois pas qualifié ou capable d'occuper ce poste. Les observateurs doivent très bien connaître les tâches exécutées et en avoir l'expérience (crédibilité), savoir ce qu'ils recherchent (expérience), savoir où être pour l'observer et, ce qui est le plus important, savoir comment communiquer efficacement l'information en question. Parce que tous

ne sont pas aptes à donner le même niveau de détail, de précision et d'objectivité que les SEA et les SCDAD, vous êtes vivement encouragé à recourir à des observateurs compétents pour appuyer l'instruction.

c. **Vidéo**. Le fait de filmer ce qui est vraiment arrivé et de regarder le tout est très efficace. Il est maintenant facile de trouver et d'utiliser de petites caméras vidéo portatives et les véhicules tels que le Coyote disposent d'équipement vidéo. Les observateurs qui accompagnent la force amie, la FOROP ou les deux peuvent utiliser des caméras vidéo. Durant l'entraînement sans munitions, un Coyote installé sur l'objectif, à proximité ou sur un flanc peut enregistrer une attaque ou une progression, ce qui peut durant la RPE faciliter une rétroaction utile. Les enregistrements vidéo peuvent aussi servir à montrer aux troupes les améliorations qu'elles ont réussi à faire au cours d'une série d'activités d'instruction. Ce ne sont là que deux exemples du potentiel que la vidéo a d'améliorer notre instruction.

d. **Système mondial de localisation**. Nos nouveaux véhicules et postes radio, et ceux qui font l'objet d'une modernisation en rattrapage, utilisent maintenant le système mondial de localisation (GPS). Le GPS enregistre de façon courante toute position où il a été sans bouger pour plus de plusieurs minutes. Cette information peut être téléchargée à un ordinateur portatif et plus tard affichée de manière à montrer où les véhicules étaient en fait à des moments donnés.

e. **Ordinateurs portatifs, vidéoprojecteurs et cartes numériques**. La technologie nous a donné les outils nécessaires pour afficher l'information cartographique plus efficacement durant la RPE. Il est possible d'utiliser des ordinateurs portatifs et des vidéoprojecteurs pour afficher une information tactique sur des cartes numériques. La version 8 du CD, *Dépôt des données des leçons retenues* (DDLR) du Centre des leçons retenues de l'Armée (CLRA) contient des cartes numériques de tous les secteurs d'entraînement canadiens dont l'Armée de terre se sert souvent.

f. **Maquettes de terrain**. Les maquettes de terrain peuvent aller de quatre pommes de conifère placées sur une butte de terre faite à l'aide d'une botte de combat à des ensembles élaborés conçus en fonction de trains électriques miniatures, qui comprennent des véhicules miniatures et qui peuvent tout représenter, y compris les lignes du quadrillage. Le fait d'utiliser des maquettes de terrain pour appuyer le processus de la RPE donne souvent de très bons résultats.

g. **Chevalets de conférence et croquis**. Le chevalet de conférence est l'un des outils les plus utiles dont dispose quiconque procède à une RPE. Le dirigeant de la RPE et les participants peuvent grâce à des marqueurs de diverses couleurs utiliser efficacement le chevalet à la fois pour décrire ce qui était censé arriver et ce qui, d'après eux, s'est réellement passé. Une autre possibilité consiste à tracer à l'aide de bouts de craie colorée des croquis sur le flanc d'un véhicule qui est tout près.

h. **FOROP**. La FOROP est une des ressources les plus sous-utilisées pour apprendre de l'instruction. Il est à conseiller de demander aux membres de la FOROP de décrire leurs plans, ce qu'ils ont vu, leur réaction et l'effet que les actions de la force amie ont eu sur ce qu'ils ont fait. Un emploi habile des informations que la FOROP apporte durant la RPE permet à la force amie de mieux analyser ce qui s'est passé et la raison pour laquelle les événements se sont produits comme ils l'ont fait.

CONSEILS SUR LA FAÇON DE MENER LES RÉVISIONS POST-EXERCICE

20. L'habileté du dirigeant de la RPE est cruciale pour ce qui est de trouver les points sur lesquels la discussion pourrait porter et de formuler un plan permettant d'amener un groupe particulier à en parler. Le dirigeant de la RPE doit adapter la RPE aux besoins du groupe en cause.

a. Les dirigeants des RPE doivent être entraînés et formés de façon continue.

b. Les erreurs courantes des dirigeants des RPE qui donnent souvent des RPE peu utiles ou négligeables sont les suivantes :

(1) Ils parlent plus que les membres de l'unité; en conséquence, la RPE devient principalement un exposé des observations et des recommandations du dirigeant de la RPE à laquelle les troupes en cause apportent peu.

(2) Ils ne savent pas bien se servir des questions ouvertes et suggestives ou ils ne s'en servent absolument pas.

(3) Ils ne veillent pas à ce que tous les membres de l'unité prennent part à la discussion.

(4) Ils ne se servent pas des normes de rendement ou de la rétroaction relative à une exécution précise pour orienter la discussion.

(5) Ils ne recourent pas à des représentants de la FOROP, à des maquettes de terrain en trois dimensions ou à d'autres aides graphiques pour stimuler, orienter et faciliter la discussion.

(6) Ils ne résument ou n'énoncent pas les points forts et les points faibles (les leçons retenues ou les points discutés) en termes de tâche qui pose problème, de facteurs conditionnels qui ont une incidence sur le rendement et de normes de rendement.

(7) Ils n'obligent pas les unités à lier le rendement à des mesures correctives pour résoudre les problèmes au cours de l'instruction subséquente.

(8) Ils ne permettent pas au groupe de résoudre ses propres problèmes de rendement ou ne l'y obligent pas.

c. Les dirigeants des RPE doivent s'efforcer de faire ce qui suit.

(1) Organiser la RPE de sorte que, étant donné l'endroit où elle a lieu et le matériel didactique qui l'appuie, les personnes en cause puissent se représenter mentalement ce qui s'est passé.

(2) Laisser les participants parler mais guider la discussion au moyen de questions suggestives.

(3) Veiller à ce que l'unité fasse le lien entre les effets (ce qui s'est passé) et les raisons (causes) des événements clés. C'est seulement par une analyse détaillée de ce genre que les personnes qui prennent part à la RPE découvriront la cause réelle d'un problème et pourront alors rechercher une solution utile.

(4) Inciter les participants à « s'approprier » les problèmes et les solutions en les encourageant à découvrir pourquoi les choses se sont passées comme elles l'ont fait et à rechercher les solutions qui s'imposent.

(5) Orienter la RPE vers la recherche de solutions. L'objectif principal de la RPE est de provoquer une amélioration, ce qui oblige à chercher des solutions et pas simplement à déterminer les problèmes. Les discussions doivent aider à chercher et à trouver des solutions concernant, au minimum, les points clés.

(6) Articuler les discussions autour des NAC et des TTP en vigueur. Veiller à ce que la détermination des problèmes et des points forts et la recherche des solutions restent axées sur la façon dont elles se rapportent aux NAC et aux TTP en vigueur. Si la discussion dérive, il faut la réorienter en veillant à ce que la description de ce qui s'est passé et les solutions éventuelles soient comparées aux NAC et aux TTP ou basées sur elles.

(7) Se concentrer autant sur le positif que sur le négatif. L'objectif principal de la RPE est de provoquer une amélioration. La RPE n'atteindra pas cet objectif s'il a pour résultat que les membres de l'unité perdent la confiance et le respect qu'ils ont pour eux-mêmes et pour leurs chefs. La RPE devrait être franc, mais il ne devrait pas mettre les personnes en cause dans l'embarras. Il faut aussi déterminer ce qui a bien été, surtout lorsque la norme est dépassée. Le fait de reconnaître ceux qui ont dépassé la norme renforce le succès, ce qui est pour d'autres une source d'enseignement.

21. L'apprentissage du participant qui découle de l'instruction dispensée par l'Armée de terre doit dans toute la Force terrestre devenir la norme. À cette fin, l'Armée de terre essayera d'inculquer une culture de l'apprentissage — basée sur l'instruction concernant le processus des RPE — dans la totalité des écoles, des collèges, des formations et des unités. Le Centre des

leçons retenues de l'Armée aura un rôle important à jouer dans cette transformation. Pour leur part, les commandants à tous les niveaux devraient :

a. veiller à ce que les activités d'instruction majeures fassent l'objet d'une RPE;

b. superviser l'exécution de leurs propres RPE et tenir les formateurs ou encore les observateurs/contrôleurs au courant;

c. veiller à ce que les résultats soient consignés, diffusés et intégrés aux activités subséquentes.

SECTION 4
L'APPRENTISSAGE INSTITUTIONNEL

22. **Apprentissage institutionnel**. L'Armée de terre doit tout autant que ses soldats et ses équipes apprendre le maximum des activités d'instruction. L'instruction, et en particulier l'entraînement, représente un investissement d'une large part du temps et des ressources précieuses de l'Armée de terre. À la suite de chaque activité d'instruction, il est essentiel que l'Armée de terre en apprenne le plus possible sur l'efficacité de sa doctrine, de ses procédures d'instruction, de son équipement et de son personnel pour pouvoir sans cesse s'améliorer dans ces domaines. Le **rapport post-exercice (RPX)** est le principal outil que l'Armée de terre a mis au point pour tirer en tant qu'institution le maximum des activités d'instruction.

23. Le RPX est un outil qui, s'il est bien préparé et soumis à une analyse, peut permettre à l'Armée de terre d'apprendre plus de l'instruction qu'elle dispense. Il représente plus que le simple dossier d'une unité sur ce qui a ou n'a pas bien été durant la planification d'un exercice ou le déploiement. Le RPX est un moyen qui permet de consigner et de diffuser ce que les troupes en cause ont fait, ce qui a bien été et ce qui n'a pas bien été et les recommandations concernant les modifications à apporter à notre équipement, à notre doctrine, à nos procédures et à nos normes. En rendant cette information accessible dans toute l'Armée de terre, l'institution obtient la possibilité de tirer des leçons des activités de l'une de ses unités ou formations.

24. L'information vitale contenue dans un RPX devrait idéalement être le résultat distillé des RPE auxquelles l'unité ou la formation procède tout au long de l'activité d'instruction. Les RPE en question devraient donner une idée non seulement du niveau de rendement atteint mais aussi de facteurs tels que la doctrine, les normes, l'équipement, le personnel, le temps et les ressources et de leur effet sur le rendement en question.

25. Pour que les RPX facilitent l'apprentissage institutionnel, ils doivent aider à provoquer des changements tangibles. Les RPX doivent être soumis à une analyse et les problèmes relevés doivent être abordés d'une façon uniforme. Il y a apprentissage institutionnel seulement lorsqu'il est clair que le comportement, le potentiel, l'attitude ou la façon de faire a changé.

ORIENTER LA RECHERCHE DE L'INFORMATION - DÉTERMINER L'APPRENTISSAGE REQUIS

26. Les institutions d'instruction de l'Armée de terre ont déjà un solide mécanisme de validation qui produit dans le système de l'instruction individuelle les changements nécessaires. L'entraînement a besoin d'un mécanisme équivalent. Ce mécanisme suppose, en premier lieu, la détermination de ce que l'Armée de terre a besoin d'apprendre ou de valider à partir des activités d'instruction importantes (par exemple l'instruction avec tir réel ou l'instruction de force contre force aux niveaux d'instruction 5 à 7). Les besoins en matière d'apprentissage et d'information peuvent prendre la forme d'une liste des sujets critiques (LSC) dressée par les autorités supérieures de l'Armée de terre ou de besoins essentiels du commandant en information (BECI) se rapportant à l'instruction ou à d'autres questions concernant l'étude et le développement des méthodes de combat, ce qui peut inclure la validation de nouvel équipement ou doctrine, ou TTP. Le Centre des leçons retenues de l'Armée (CLRA) compilera les besoins en information en question et modifiera la présentation du compte rendu d'opération (CROP) et du RPX pertinents en vue de la recherche de l'information. Les organisations d'observateurs/contrôleurs seront chargées de formuler un plan approprié d'observation et de recherche de l'information qui inclura les exigences relatives aux BECI et à la LSC. Un représentant du CLRA travaillera de concert avec l'organisation des observateurs/contrôleurs au cours de l'activité d'instruction pour garantir que les besoins en information peuvent être gérés.

RECHERCHER, COMPILER ET ANALYSER L'INFORMATION

27. Des représentants de l'Armée de terre provenant du CLRA, de la Direction de L'instruction de l'Armée de terre (DIAT) et peut-être de la Direction de la doctrine de l'Armée de terre (DDAT) et de la Direction — Besoins en ressources terrestres (DBRT) assisteront à chaque activité d'instruction majeure. Ils travailleront de concert avec l'organisation des observateurs/contrôleurs afin d'observer l'activité et de recueillir de l'information sur des questions précises touchant l'étude et le développement des méthodes de combat. Ils auront également complètement accès à tous les RPE faites et à tous les produits des RPE préparés durant l'activité d'instruction. Leurs observations peuvent être compilées dans le RPX du CLRA, ou chaque direction peut aussi rédiger un compte rendu distinct. Les comptes rendus sont envoyés au CEM Système de la doctrine et de l'instruction de la Force terrestre (SDIFT) ou dans le cas des comptes rendus de la DBRT, au directeur général de l'état-major de l'Armée de terre (DGEMAT), où les besoins relatifs à la dotation sont déterminés. Le CLRA produit de plus un rapport annuel qui résume les principales observations et leçons retenues découlant des opérations et de l'instruction des 12 mois précédents et qui met les tendances en évidence.

ASSIMILER LES NOUVELLES LEÇONS TOUCHANT LA DOCTRINE ET LES PROCÉDURES ET EN FAIRE LE SUIVI

28. Les modifications découlant des comptes rendus d'état-major et des RPX sont mises en œuvre à la suite d'une directive du DGEMAT ou du COS SDIFT ou, si c'est nécessaire, via le processus de l'étude et du développement des méthodes de combat (le processus de planification stratégique de l'Armée de terre). C'est la direction compétente qui devrait aborder et traiter les

questions touchant la doctrine, l'instruction, l'organisation et l'équipement. La Force terrestre est mise au courant des modifications touchant l'étude et le développement des méthodes de combat et reçoit des lignes directrices sur la mise en œuvre. Des visites subséquentes de commandement et d'état-major confirmeront l'efficacité des modifications en question et le CLRA contrôlera ce qui se rapporte aux modifications afin d'avoir une rétroaction et de déterminer si d'autres mesures sont nécessaires. La vitesse à laquelle l'Armée de terre peut réaliser ces modifications va varier d'un domaine à l'autre. Néanmoins, lorsque c'est possible, les modifications devraient être réalisées en temps utile pour que les activités d'instruction majeures subséquentes puissent profiter des leçons retenues.

INTÉGRER LES LEÇONS RETENUES À L'INSTRUCTION

29. Les écoles, les collèges, les formations et les unités de l'Armée de terre devraient en recourant à la méthodologie de l'ASIAT intégrer les nouvelles leçons retenues à l'instruction. Cette intégration pourrait avoir lieu durant l'évaluation des besoins qui s'applique à l'instruction individuelle ou durant les phases de l'analyse et de la conception de l'entraînement. L'Armée de terre essayera de faciliter selon les besoins l'intégration des nouvelles leçons retenues à l'instruction conformément aux documents sur la doctrine pertinente ou les modifications touchant la doctrine et aux modifications à la politique en matière d'instruction.

SECTION 5
CONCLUSION

30. L'Armée de terre doit tirer le maximum de chaque activité d'instruction majeure qu'elle réalise. L'instruction en question est par nature coûteuse, elle nécessite une planification et une coordination détaillées et elle éloigne les soldats de leur domicile pendant de longues périodes. Ce genre d'instruction devrait donc impliquer des activités stimulantes et pertinentes qui facilitent l'apprentissage du participant et qui produisent des sous-unités et des unités cohésives. L'instruction devrait aussi avoir la plus grande valeur possible pour le processus continu d'étude et de développement des méthodes de combat de l'Armée de terre. Pour que ce double objectif soit atteint, les commandants qui organisent l'instruction doivent concevoir des activités qui comprennent des RPE détaillées et qui tiennent compte des préoccupations de l'Armée de terre relatives à la doctrine, aux TTP, à l'équipement ou aux procédures d'instruction. L'ouverture d'un Centre canadien d'entraînement aux manœuvres équipé de SEA simplifiera la dotation en personnel et les préparatifs requis pour que l'apprentissage se fasse. D'ici là, l'Armée de terre chargera les commandants de planifier une instruction qui procure au soldat et à l'officier d'état-major l'information dont ils ont besoin pour apprendre et pour réaliser des changements.

ANNEXE A
LE CADRE D'INSTRUCTION ET DE PRÉPARATION OPÉRATIONNELLE DE L'ARMÉE DE TERRE

1. La figure ci-dessous montre le cycle de mise sur pied de la force. Ce cycle garantit que les systèmes d'instruction individuelle et collective de l'Armée de terre ont le soutien voulu : il aborde de façon ordonnée la reconstitution des unités, garantit la stabilité du personnel de l'unité durant la phase de l'instruction et assure le maintien des compétences durant la phase des opérations.

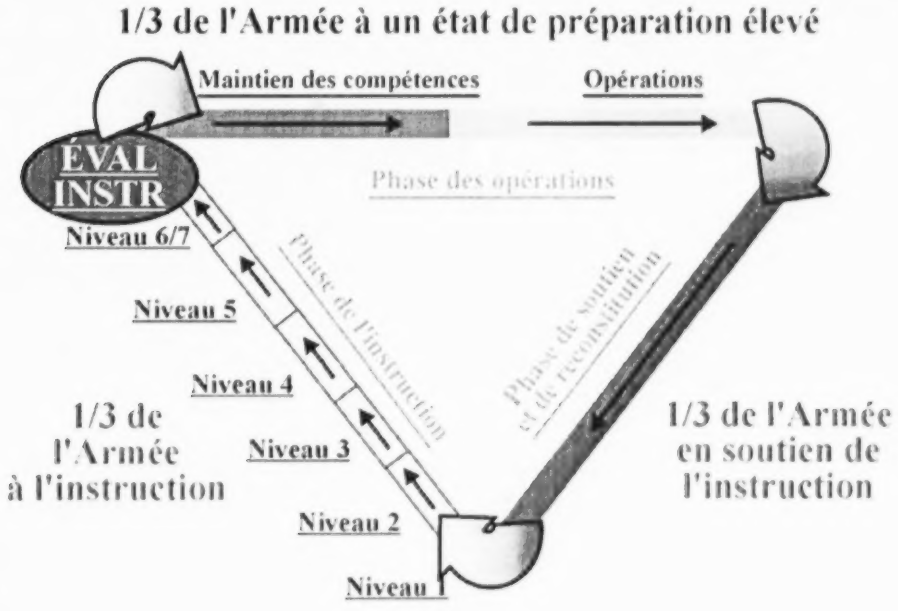


Figure A-1 : Cycle de mise sur pied de la force de l'Armée de terre au niveau d'une unité/sous-unité

2. Chacune de ces phases peut être d'une durée différente, mais elles devraient durer environ un an. L'application des sept niveaux d'instruction pendant la phase de l'instruction donne une progression ordonnée jusqu'à la compétence requise pour la mission assignée. L'instruction progresse de façon concentrée et méthodique et aboutit à une activité d'entraînement de confirmation de l'unité ou de la formation (qui aura tôt ou tard lieu au Centre canadien d'entraînement aux manœuvres), après quoi l'unité est déclarée apte au combat conformément à une norme du niveau minimum de capacité (NMC). La phase de l'instruction est suivie de la phase des opérations, pendant laquelle les compétences sont employées. L'inévitable dégradation des compétences est visée par diverses activités d'entraînement; certaines sont programmées sous la forme de tâches d'entraînement de l'Armée de terre, d'autres correspondent à un état de préparation applicable à une mission précise. Durant les phases de l'instruction et des opérations, le personnel de l'unité ne devrait pas être affecté à des tâches

individuelles et il ne devrait pas être muté. Au cours de la phase de soutien et de reconstitution, l'unité entreprend une période de remise en état durant laquelle elle améliore son équipement, procède à une passation de commandement, envoie des stagiaires suivre des cours de formation professionnelle et exécute les tâches assignées. Lorsque c'est possible, les tâches de soutien devraient être regroupées et exécutées de façon coordonnée.

ANNEXE B
ENTRAÎNEMENT

SECTION 1
MÉTHODOLOGIE DE LA CONFIRMATION

INTRODUCTION

1. L'approche systémique de l'instruction de l'Armée de terre (ASIAT) préconise une méthodologie dont les volets sont enseigner, mettre en pratique et évaluer. Pour ce qui est de l'entraînement, cette méthodologie correspond à la formation préliminaire, à la mise en pratique et à la confirmation. Bien que l'évaluation fait depuis longtemps partie du système d'instruction individuelle de l'Armée de terre, la confirmation n'a pas souvent été un élément de l'entraînement de l'Armée de terre. Pourtant, sans confirmation, les commandants sont limités à des jugements subjectifs sur l'aptitude des unités à atteindre les normes d'instruction. Le système d'instruction collective (entraînement) de l'Armée de terre exige plus de rigueur dans l'application et la validation des normes; pour satisfaire à cette exigence, il utilisera la méthodologie de la confirmation décrite ici.

2. La confirmation est un contrôle formel par lequel le groupe franchit une « porte d'entrée » qui mène au niveau d'instruction supérieur suivant ou à un état de préparation plus avancé. La confirmation suit des périodes progressives de formation préliminaire et de mise en pratique (ce qui implique des exécutions d'une NAC particulière). Une confirmation correcte exige un ensemble de normes valide, une méthodologie, le personnel et les outils qui conviennent et une analyse faite par le commandant chargé de la confirmation.

3. La confirmation de l'entraînement a pour but de comparer les objectifs de rendement visés — c'est-à-dire les normes d'aptitude au combat (NAC) — aux résultats obtenus.

4. Il existe deux genres de confirmation : la confirmation informelle et la confirmation formelle.

a. **Confirmation informelle**. Même si, en théorie, les activités d'entraînement devraient toutes être confirmées par le commandant qui est deux niveaux plus haut dans la chaîne de commandement, il n'est pas sûr qu'il soit possible de le faire de façon uniforme dans toute une unité. On recourt par conséquent dans le cas d'un entraînement de niveau inférieur faite à l'aide des ressources de l'unité à une méthodologie de confirmation informelle. La confirmation informelle a le même objectif que la confirmation formelle, mais les ressources qui y sont consacrées sont moins considérables. Le commandant qui est un niveau plus haut dans la chaîne de commandement peut dans le cas des activités de porte d'entrée d'un niveau peu élevé procéder à des confirmations informelles. Par exemple, le commandant de peloton peut confirmer la compétence d'une section dans l'établissement d'une base de feux (qui correspond à un entraînement de porte d'entrée nécessaire pour passer à l'entraînement applicable à l'attaque du peloton) en observant et en tirant des conclusions sur ce qui est vu et entendu et, si la

simulation d'effets d'armes (SEA) est utilisée, ce qui est détecté. Lorsque, toutefois, le peloton passe à une NAC d'un niveau supérieur, c'est le commandant qui est deux niveaux plus haut dans la chaîne de commandement qui devrait confirmer les NAC cruciales. Le commandant de compagnie peut confirmer une attaque de peloton sans munitions, mais c'est le commandant de bataillon lui-même qui devrait confirmer les exécutions avec tir réel ou les exécutions de force contre force qui recourent à la SEA. Il n'est pas nécessaire que la méthodologie soit plus compliquée que l'observation qu'il fait de l'attaque et que l'appréciation qu'il en fait, fondée sur les NAC écrites (et les TTP) et son expérience. L'intégration de la SEA à l'entraînement à l'unité facilitera l'appréciation du commandant tout en faisant en sorte qu'elle reste informelle. Le commandant d'unité a la responsabilité de prescrire le genre de confirmation qui doit servir durant l'entraînement à l'unité.

b. **Confirmation formelle**. Ce genre de confirmation est fait par le commandant qui est deux niveaux plus haut dans la chaîne de commandement et nécessite une structure de soutien constituée d'observateurs/contrôleurs, de mentors, d'une force ennemie qui utilise la SEA et de moyens de soutien logistique et administratif. Les confirmations formelles devraient être des activités avec tir réel, puis des activités de force contre force qui utilisent la SEA ou, dans le cas des exercices de poste de commandement (XPC), être des activités qui sont appuyées par des simulations. Elles servent à confirmer l'atteinte par l'équipe de combat, le groupement tactique et la formation du niveau de compétence requis pour passer au niveau d'entraînement suivant ou pour être déclaré à un état de préparation supérieur. L'intention est de déterminer l'aptitude du groupe formé à atteinte les normes collectives prescrites d'aptitude au combat. Ce faisant, les points forts du groupe sont renforcés et les domaines à améliorer sont déterminés. Le but n'est pas d'évaluer le rendement individuel.

RESPONSABILITÉS EN MATIÈRE DE CONFIRMATION

5. Conformément aux principes selon lesquels l'entraînement est une fonction du commandement et que tout l'entraînement doit être confirmé, le tableau ci-dessous précise les responsabilités qui s'appliquent à l'entraînement.

NIVEAU D'INSTR	UNITÉ À L'ENTR	FORMATEUR	RESPONSABLE DE LA CONFIRMATION
(a)	(b)	(c)	(d)
7	Groupe-brigade	Commandant de secteur	Commandant du SDIFT
6	Unité/ groupement tactique autres que de manœuvre	Commandant de brigade	Commandant de secteur
5	Équipe de combat	Commandant de groupement tactique	Commandant de brigade
4	Escadron/compagnie et régt d'artil	Commandant d'unité	Commandant d'unité/de brigade
3	Troupe/peloton	Commandant de batterie/d'escadron/ de compagnie	Commandant d'unité
2	Détachement/ équipage/section	Commandant de troupe/de peloton	Commandant de batterie/d'escadron/ de compagnie
1	Soldats	Commandant de détachement/ d'équipage/de section	Commandant de troupe/de peloton

6. Les commandants des secteurs de la Force terrestre sont responsables de la confirmation de l'entraînement des groupements tactiques. Les commandants des brigades sont responsables de la confirmation de l'entraînement des équipes de combat. Les quartiers généraux des secteurs de la Force terrestre et des brigades sont tous censés appuyer les activités de confirmation de leurs groupements tactiques et de leurs équipes de combat. Les quartiers généraux des secteurs de la Force terrestre seront chargés d'aider le commandant du Système de la doctrine et de l'instruction de la Force terrestre (SDIFT) à confirmer l'entraînement des groupes-brigades.

SECTION 2
MÉTHODOLOGIE FORMELLE DE LA CONFIRMATION

GÉNÉRALITÉS

7. La confirmation est un procédé qui sert à mesurer l'aptitude d'une formation, d'une unité ou d'une sous-unité à atteindre une NAC. Quand elle est bien exécutée, la confirmation présente les caractéristiques suivantes :

a. **La confirmation n'est pas importune**. Le commandant de la formation, de l'unité ou de la sous-unité qui réalise l'activité d'entraînement (le commandant de

l'entité à l'entraînement) aide à fixer les buts de l'entraînement et à élaborer le plan de confirmation et est consulté s'il faut modifier l'exercice.

b. **La confirmation est une responsabilité du commandement**. Bien que des observateurs/contrôleurs peuvent aider le commandant chargé de la confirmation en étant la source d'observations et de données (provenant de la SEA), ils ne confirment pas eux-mêmes l'entraînement. Le commandant chargé de la confirmation reste seul responsable de la confirmation.

c. **La confirmation est exécutée par un groupe d'observateurs/contrôleurs organisés et compétents**. La source, l'effectif et l'organisation du groupe d'observateurs/contrôleurs sont identifiés au début du processus de planification de l'exercice et selon l'évolution des exigences de l'exercice. Le personnel affecté à cette tâche doit être choisi avec soin. Il doit être mûr et doit être compétent à l'égard des activités qu'il est chargé de confirmer.

d. **La confirmation est discrète et constructive**. Les équipes d'observateurs/contrôleurs doivent pouvoir se déplacer librement partout dans le quartier général et les positions tactiques du groupe principal à l'entraînement (GPE) et doivent avoir sans restriction accès à toutes les activités de commandement et d'état-major. L'accès en question s'obtient très facilement si les commandants du GPE donnent à leur personnel l'ordre d'accueillir les équipes d'observateurs/contrôleurs et d'expliquer l'importance de son travail. De leur côté, les équipes doivent s'efforcer d'établir des relations positives avec le GPE. Elles doivent pour ce faire procéder à la confirmation avec discrétion, de façon constructive et sans perturber les activités du GPE.

8. La méthodologie de la confirmation formelle s'applique à tout l'entraînement de l'Armée de terre qui se fait à un niveau égal ou supérieur à celui de l'équipe de combat. La confirmation fait partie intégrante de tous les genres d'exercices d'entraînement de l'Armée de terre, qu'il s'agisse d'un XPC, d'un exercice assisté par ordinateur (XAO) ou d'un exercice d'entraînement en campagne (XEC). Bien qu'il soit difficile de normaliser les procédures qui se rapportent à la confirmation, la planification et l'exécution de la confirmation et les comptes rendus pertinents doivent être conformes à la méthodologie qui suit.

CONCEPTION DE LA CONFIRMATION DE L'ENTRAÎNEMENT

9. Les actions suivantes doivent faire partie de la conception de l'entraînement en vue de la confirmation :

a. désigner le directeur de l'exercice[10] et les autres titulaires des principaux postes de contrôle;

b. définir le but de l'exercice[11] et les objectifs de l'entraînement[12];

c. désigner les participants à l'exercice, notamment :

(1) le groupe principal à l'entraînement (GPE),

(2) le groupe secondaire à l'entraînement[13] (le cas échéant);

(3) le personnel chargé du contrôle et de la confirmation[14];

d. définir la durée de l'exercice;

e. déterminer où l'exercice aura lieu;

f. choisir le type d'exercice (XPC, XAO, XEC, etc.);

g. déterminer les activités d'entraînement relatives aux NAC, ou la partie des activités, qui seront confirmées.

PERSONNEL DE CONFIRMATION DE L'ENTRAÎNEMENT

10. La confirmation de l'entraînement à un niveau égal ou supérieur à celui de l'équipe de combat sera appuyée par des équipes d'observateurs/contrôleurs indépendants, objectifs et entraînés qui sont superposés à la structure de commandement et d'état-major de la sous-unité,

---

[10] Le directeur de l'exercice est l'officier qui est responsable d'assurer l'entraînement du GPE conformément au but de l'exercice et aux objectifs de l'entraînement. Le directeur de l'exercice n'est pas un membre du GPE. Il ou elle est normalement égal ou supérieur en grade au commandant de l'entité qui est à l'entraînement et peut en être le supérieur direct.

[11] Le but de l'exercice est l'énoncé de la raison pour laquelle l'entraînement doit avoir lieu.

[12] L'objectif de l'entraînement est un énoncé qui décrit les résultats qu'une activité d'entraînement devrait donner. Il se compose de trois facettes bien définies : les tâches (une NAC mesurable et bien définie que les soldats et les unités doivent atteindre), les conditions (les circonstances et l'environnement dans lesquels une NAC doit être atteinte) et la norme (le niveau minimum acceptable de compétence qui est requis).

[13] Le groupe secondaire à l'entraînement est constitué d'éléments de soutien et d'un personnel de contrôle qui aident à assurer l'entraînement du GPE. Le groupe secondaire à l'entraînement profite par sa propre participation à la conduite de l'entraînement des retombées de cette dernière, même si ce n'est pas sur lui que l'effort principal porte à cet égard. Par exemple, les postes de commandement subalternes peuvent durant les XPC être des groupes secondaires à l'entraînement, tout comme des sous-unités peuvent prendre part à un exercice de campagne de confirmation d'un GT.

[14] Les observateurs/contrôleurs de l'exercice aident le directeur de l'exercice à dispenser l'entraînement. Ils observent aussi le GPE et mettent en application des normes prédéterminées pour aider le commandant chargé de la confirmation à évaluer la compétence du GPE dans des NAC particulières.

de l'unité ou de la formation qui prend part à l'exercice. Les équipes en question devraient avant la confirmation jouer un rôle dans la formation préliminaire et la mise en pratique en appuyant l'apprentissage du groupe par des révisions post-exercice (RPE) informelles et formelles. Afin de garantir l'objectivité, les équipes d'observateurs/ contrôleurs seront des entités distinctes relevant d'un observateur/contrôleur en chef qui travaille pour le directeur de l'exercice. Ce genre de structure préserve les liens suivants :

a. le directeur de l'exercice n'est pas le commandant de l'entité à l'entraînement, mais il peut être son supérieur direct — le formateur — ou peut être nommé par ce dernier;

b. l'observateur/contrôleur en chef rend compte au directeur de l'exercice;

c. le directeur de l'exercice rend compte au commandant chargé de la confirmation de tout ce qui concerne la préparation et l'exécution de la confirmation; si le directeur de l'exercice n'est pas le formateur, il fait participer le formateur à tout ce qui est lié à la préparation de la confirmation et rend compte des résultats de la confirmation;

d. les équipes d'observateurs/contrôleurs rendent compte à l'observateur/contrôleur en chef.

11. **Les équipes d'observateurs/contrôleurs**. La composition des équipes d'observateurs/contrôleurs varie selon le niveau auquel l'entraînement se déroule (groupe-brigade ou groupement tactique), la méthode employée (XEC, XPC ou XAO), le nombre des normes confirmées, les ressources disponibles et ainsi de suite. Normalement, le soutien des équipes d'observateurs/contrôleurs devrait provenir de ressources qui ne sont pas celles du commandant de l'entité à l'entraînement. Les insuffisances touchant le soutien doivent être repérées tôt au cours de la planification et signalées au directeur de l'exercice. Les insuffisances sont normalement comblées à partir des ressources du directeur de l'exercice ou, si c'est nécessaire, traitées à un niveau supérieur de la chaîne de commandement pour que des moyens additionnels soient affectés. Par exemple, un XEC de groupe-brigade auquel plusieurs groupements tactiques prennent part est le scénario d'entraînement le plus complexe de l'Armée de terre qu'il faut confirmer et les ressources de soutien viendraient de la grandeur de l'Armée de terre. Des ressources importantes seraient nécessaires pour appuyer une confirmation qui permet aux commandants de sous-unité, d'unité et de formation de profiter d'une observation et d'une rétroaction immédiates et à la chaîne de commandement de profiter d'observations compilées de façon opportune. À l'inverse, le parcours de combat d'une équipe de combat nécessiterait le soutien d'une équipe de confirmation bien moins nombreuse et bien moins complexe qui pourrait provenir de la brigade ou du SFT. Une structure d'observateurs/contrôleurs devrait en général être édifiée sur les éléments suivants :

a. **L'organisation d'état-major des observateurs/contrôleurs**. L'observateur/contrôleur en chef doit être directement appuyé par des subordonnés compétents qui se chargeront pour le compte du directeur de l'exercice de préparer et de traiter dans le détail les plans relatifs aux observateurs/contrôleurs et aux RPE ou encore les plans de confirmation. Durant

la mise en pratique et la confirmation, ce groupe coordonne les activités des équipes d'observateurs/contrôleurs et recueille, compile et analyse leurs observations et les distribue au directeur de l'exercice, au commandant de l'entité à l'entraînement, au formateur, au commandant chargé de la confirmation et aux officiers de liaison et d'état-major de l'Armée de terre qui assistent à l'activité d'entraînement en question. Les membres de l'état-major des observateurs/contrôleurs facilitent également les RPE formelles et ils préparent des comptes rendus d'observation détaillés.

b. **Équipes d'observateurs/contrôleurs**. Les observateurs/contrôleurs devraient avoir une expérience du commandement et du travail d'état-major qui convient au niveau de l'unité ou du service qu'ils observent. Les équipes doivent être organisées et dotées en personnel d'une façon qui correspond au rythme des opérations pendant toute la durée de l'exercice. Une équipe peut lorsqu'il s'agit d'observer et de confirmer l'entraînement au niveau du peloton ou de la troupe se limiter à un officier et à un conducteur. Les équipes d'observateurs/contrôleurs associées à une équipe de combat devraient compter un représentant de chaque arme de combat et elles peuvent en compter d'autres. Les équipes qui observent et qui confirment les activités des PC sont plus nombreuses et représentent toute la gamme des fonctions de combat, d'appui au combat et de soutien au combat que ce PC particulier contrôle. Chaque équipe compte selon les besoins des conducteurs, des communicateurs et des techniciens pour que les équipes soient toujours avec les sous-unités ou unités à l'entraînement.

c. **Groupe de soutien**. L'organisation des observateurs/contrôleurs doit avoir le soutien d'un groupe suffisant de conducteurs, de communicateurs et de personnel de soutien administratif et technique pour garantir une exécution continue de la fonction d'observation et de contrôle pendant toute la période d'entraînement.

PHASES DE LA CONFIRMATION DE L'ENTRAÎNEMENT

12. Le processus de la confirmation compte trois phases : la préparation, la confirmation et la post-confirmation, dont la description suit ici :

a. **Phase un — Préparation**. La phase de la préparation est la clé d'une confirmation fructueuse de l'entraînement. Afin de commencer la préparation, le directeur de l'exercice et le commandant de l'entité à l'entraînement vérifient les buts et les objectifs de l'entraînement. Ils s'entendent également sur la configuration et l'affectation des équipes d'observateurs/contrôleurs et sur un concept d'exécution de la confirmation à partir duquel l'observateur/contrôleur en chef prépare un plan de confirmation. Le plan doit être approuvé par le directeur de l'exercice et à la fois par le commandant de l'entité à l'entraînement et par le commandant chargé de la confirmation. Une fois approuvé par le directeur de l'exercice, le commandant de l'entité à l'entraînement et le commandant chargé de la confirmation, le plan de confirmation est diffusé via la chaîne de

commandement pour que les équipes d'observateurs/contrôleurs puissent être assemblées et entraînées avant l'exercice. Le plan inclut :

(1) les normes sur lesquelles la confirmation porte;

(2) les ressources disponibles;

(3) la composition de l'équipe d'observateurs/contrôleurs;

(4) un plan d'observation et de recherche;

(5) le concept de la rétroaction et des RPE;

(6) les exigences, la présentation matérielle et le délai fixé pour le compte rendu de confirmation de l'exercice.

b. **Phase deux — Confirmation**. Durant cette phase, les équipes d'observateurs/contrôleurs appuient et observent l'entraînement conformément au plan de confirmation. Un travail continu de recherche, de compilation et d'examen des observations des membres des équipes aide le directeur de l'exercice, le commandant de l'entité à l'entraînement et le commandant chargé de la confirmation à avoir un compte rendu plus complet des actions qui contribuent à l'atteinte des buts de l'entraînement et des domaines à améliorer. Si le concept de l'exercice le permet, les équipes d'observateurs/contrôleurs peuvent afin d'appuyer l'entraînement procéder tout au long de cette phase à des RPE, comme durant la mise en pratique. Les RPE en question sont communiquées au directeur de l'exercice et des notes concernant les RPE sont compilées pour que les comptes rendus de confirmation soient plus exacts. Ce processus est assez sensible et assez souple pour permettre au directeur de l'exercice ou au commandant de l'entité à l'entraînement et au commandant chargé de la confirmation de modifier le déroulement de l'exercice afin de mettre l'accent sur un besoin particulier de l'entraînement. C'est le commandant chargé de la confirmation qui décide en définitive si l'entraînement réalisé a permis d'atteindre une NAC précise ou un ensemble de NAC précis.

c. **Phase trois — Post-confirmation**. Lorsque l'exercice est terminé, la première préoccupation des équipes d'observateurs/contrôleurs est de procéder à l'intention de l'unité à l'entraînement à une RPE constructive. Peu après la fin de l'entraînement et avant le redéploiement (par exemple, au niveau de la brigade, moins de 60 heures après la FINEX), le commandant de l'entité à l'entraînement devrait aussi recevoir du directeur de l'exercice, du formateur et du commandant chargé de la confirmation un debriefing verbal sur le déroulement de l'exercice. Ce debriefing permet au commandant de l'entité à l'entraînement de concilier les événements, d'analyser la mesure dans laquelle les buts et les objectifs de l'entraînement ont été atteints et de mettre en évidence les points forts et les points faibles qui peuvent avoir une incidence sur l'entraînement ultérieur. Ce processus doit être interactif pour permettre au commandant de l'entité à l'entraînement de discuter avec toutes les parties des différents éléments de

l'entraînement, avant la compilation et la distribution du compte rendu final des RPE par le groupe d'observateurs/contrôleurs.

COMPTES RENDUS

13. Le groupe d'observateurs/contrôleurs compile les comptes rendus des activités de confirmation et il les transmet au directeur de l'exercice, au commandant de l'entité à l'entraînement, à son commandant et au commandant chargé de la confirmation. Les comptes rendus sont aussi distribués au Centre des leçons retenues de l'Armée (CLRA) ou à un autre représentant du Système de la doctrine et de l'instruction de la Force terrestre (SDIFT) qui assiste aux activités de confirmation. Une large diffusion des comptes rendus des RPE sur l'exercice aide à déterminer les insuffisances communes et à analyser les tendances qui peuvent être signe d'insuffisances touchant l'entraînement, l'équipement, les tactiques, les procédures et ainsi de suite. Le commandant du SDIFT publiera par la suite au nom du Chef d'état-major de l'Armée de terre des directives visant à remédier aux insuffisances.

ÉLABORATION D'UN PLAN DE CONFIRMATION DE L'EXERCICE

14. **Critères de confirmation**. La confirmation est fondée sur une analyse objective du rendement collectif d'une organisation tactique dans un contexte opérationnel. Elle a pour but de déterminer la compétence collective dans une gamme de compétences (NAC) particulières afin de garantir que l'organisation est prête à passer à un niveau d'instruction supérieur ou à être à un état de préparation supérieur. L'organisation des observateurs/contrôleurs utilise un plan de confirmation afin de réunir les renseignements dont le commandant chargé de la confirmation a besoin pour statuer sur la confirmation. Le plan vise spécifiquement à réunir les renseignements suivants :

a. Qu'est-ce qui était prévu?

b. Qu'est-ce qui s'est vraiment passé?

c. Qu'est-ce qui a été bien fait?

d. Qu'est-ce qui n'a pas été bien fait?

e. Que faut-il faire pour atteindre la norme opérationnelle prescrite?

15. **Plan de recherche de l'information de confirmation**. Un plan de recherche de l'information de confirmation devrait être préparé pour que l'unité à l'entraînement et l'équipe d'observateurs/contrôleurs puissent bien comprendre l'organisation et la conception de l'exercice et les points sur lesquels l'activité de confirmation met l'accent. Le plan de recherche porte sur les points suivants :

a. le nom et le poste du commandant chargé de la confirmation, du directeur de l'exercice et de l'observateur/contrôleur en chef;

b. le nom et la fonction des observateurs/contrôleurs et la structure de l'équipe;

c. le but de l'exercice et les objectifs de l'entraînement, qui sont l'assise de l'activité de confirmation;

d. les directives du directeur de l'exercice concernant les points sur lesquels la confirmation est principalement axée;

e. la mesure dans laquelle des RPE informelles, s'il y en a, seront permises durant l'activité d'entraînement de confirmation;

f. les NAC précises qu'il faut confirmer, et notamment la tâche, les conditions et les normes;

g. les références en matière de doctrine qui serviront à étayer la confirmation;

h. la ou les méthodes servant à obtenir et à examiner la totalité des ordres écrits, des graphiques et des autres documents dont le GPE est la source;

i. les éléments suivants, doivent figurer dans une matrice du plan de recherche de l'information de confirmation :

(1) les événements clés;

(2) les événements clés qui seront confirmés;

(3) le moment où les événements en question se produiront;

(4) les endroits où ils se produiront;

(5) les actions précises (NAC) qui seront confirmées;

(6) le personnel qui sera chargé d'observer la ou les NAC précises qu'il faut confirmer;

(7) les moyens (techniques) et les méthodes qui serviront à réunir les informations nécessaires;

(8) la ou les méthodes qui serviront à consigner les observations faites au cours de l'exercice, en particulier pour ce qui est des événements clés et des observations servant à la confirmation qui en découlent.

16. **Plan de déploiement des observateurs/contrôleurs**. Normalement, il n'est pas possible de mettre sur pied une organisation d'observateurs/contrôleurs qui a assez de profondeur pour observer continuellement chaque élément du GPE du début à la fin de l'exercice. Il peut pour cette raison être nécessaire de définir en termes de temps et d'espace des points de confirmation de l'effort principal pour observer les activités au moment où elles se déroulent de sorte que le travail du groupe des observateurs/contrôleurs nécessite un minimum de coordination.

FORMATION DES OBSERVATEURS/CONTRÔLEURS EN VUE DE LA CONFIRMATION

17. Le groupe des observateurs/contrôleurs peut avant un exercice avoir besoin de formation. La formation en question devrait inclure les aspects suivants :

a. un briefing détaillé sur l'exercice;

b. une explication de la chaîne de commandement de l'organisation de confirmation;

c. une explication du plan de recherche de l'information de confirmation et des tâches assignées aux observateurs/contrôleurs;

d. des ouvrages de références et des exposés (si besoin est, sur les activités de doctrine qu'il faut confirmer);

e. le calendrier de la confirmation (des pauses sont-elles par exemple prévues à des moments précis de l'exercice pour permettre la compilation d'observations servant à la confirmation après des périodes prédéterminées de l'exercice ou une séance de confirmation suivra-t-elle la FINEX?);

f. une explication des moyens de soutien technique qui peuvent servir à recueillir des images numériques ou des données statistiques qui appuient le travail de confirmation de l'exercice (l'entraînement par simulation, par exemple, offre de puissants moyens permettant de recueillir, d'afficher et de compiler ces éléments visuels et analytiques);

g. les rôles de l'observateur/contrôleur au cours des RPE;

h. la méthode et la fréquence des comptes rendus de confirmation requis durant l'exercice et à la fin de l'exercice.

SECTION 3
CONCLUSION

18. La confirmation de l'entraînement est cruciale pour que l'Armée de terre du Canada conserve dans son ensemble des compétences de combat communes d'un haut niveau. La méthodologie que nous venons d'exposer a pour but d'aider les commandants à tous les niveaux à se préparer à réaliser une confirmation utile et à le faire. Les commandants devraient tous se servir de cette méthodologie lorsqu'ils préparent des plans d'exercice et qu'ils chargent des unités d'appuyer l'entraînement. L'ouverture d'un Centre canadien d'entraînement aux manœuvres recourant à la SEA devrait grandement faciliter la confirmation en procurant des mesures objectives concernant l'efficacité d'une articulation tactique particulière quand une NAC est mise en pratique contre un ennemi capable. Le principe et la méthodologie de la confirmation devraient toutefois, aussi, servir dans des activités d'entraînement moins complexes. C'est seulement par la confirmation que l'Armée de terre peut garantir des niveaux de préparation opérationnelle d'un ordre supérieur tout en réunissant les renseignements qui sont

nécessaires pour permettre une validation des normes et un travail efficace d'étude et de développement des méthodes de combat.

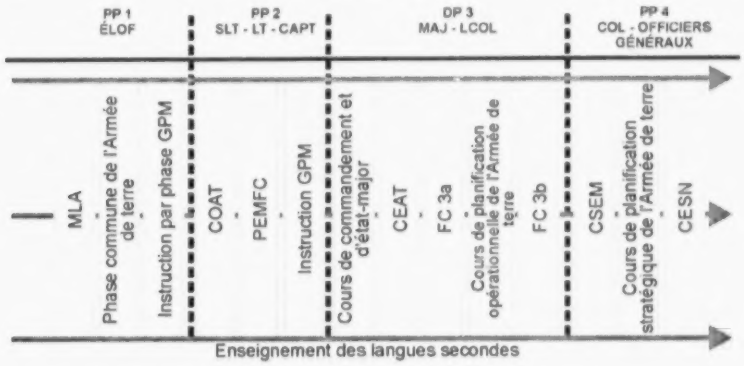
ANNEXE C
PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL AU SEIN DE L'ARMÉE DE TERRE

1. Le perfectionnement professionnel (PP) s'entend du processus systématique qui permet de faire d'un citoyen canadien un militaire professionnel. Ce processus permet de transmettre des connaissances et de faire acquérir des habiletés propres à l'art et à la science militaires durant toute la carrière d'un officier ou d'un soldat. Une fois ces derniers formés et éduqués et grâce à l'expérience en milieu militaire et à l'autoperfectionnement, ils peuvent, au sein de l'Armée de terre canadienne, s'acquitter de leurs fonctions avec efficacité et efficience.

2. Par conséquent, le PP soutient la mission de l'Armée de terre canadienne et il est intimement lié à ses buts. Faire acquérir à tous les officiers et soldats les compétences leur permettant d'exercer le commandement et le leadership et de s'acquitter d'autres tâches militaires en temps de guerre ou durant des opérations autres que la guerre est le but premier qui guide l'application et l'évolution du système de PP. Comme tels, les systèmes de PP des officiers et des soldats fonctionneront comme un processus cohésif et intégré englobant le PP de tous les membres des FC. Comme but premier de ce processus, on veut que chaque personne satisfasse d'abord aux exigences générales à remplir pour être membre des FC et, deuxièmement, aux exigences particulières à remplir pour l'emploi dans la Force terrestre ainsi que pour appartenir à un groupe professionnel particulier.

3. Le perfectionnement du personnel s'appuiera sur les préceptes énoncés au chapitre 3. En termes pratiques, les personnes peuvent s'attendre à entreprendre des activités d'instruction diverses à l'appui de leur PP. On peut voir à la figure C-1 les principales activités d'instruction individuelle que les officiers et les soldats suivront durant une période de perfectionnement (PP) donnée. Cependant, il ne s'agit pas de tout le PP attendu d'une personne durant sa carrière. L'acquisition d'expérience, l'éducation et l'autoperfectionnement, même s'ils n'apparaissent pas à la figure C-1, sont quand même attendus de chacun des officiers et soldats.

Système de perfectionnement professionnel proposé des officiers



Système de perfectionnement professionnel proposé des MR

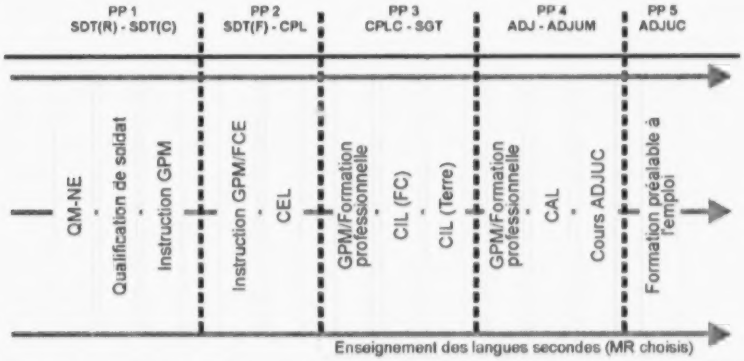


Figure C-1 : Systèmes de perfectionnement professionnel proposés des officiers et des MR

MLA : Modèle de leadership amélioré

COAT : Cours sur les opérations de l'Armée de terre

PEMFC : Programme d'études militaires des Forces canadiennes

CEAT : Cours d'état-major de l'Armée de terre

CSEM : Cours supérieur des études militaires

CESN : Cours des études de sécurité nationale

QM-NE : Qualification militaire — niveau élémentaire

CEL : Cours élémentaire de leadership

CIL : Cours intermédiaire de leadership

CAL : Cours avancé de leadership

FCE : Formation en cours d'emploi

ANNEXE D
ÉVALUATION DES BESOINS

GÉNÉRALITÉS

1. La capacité de l'Armée de terre d'exécuter avec succès les missions qui lui sont confiées est fonction de la capacité de ses équipes et de ses membres de faire preuve de la compétence requise. Un problème surgit lorsqu'il existe un écart entre le niveau de rendement requis et le niveau de rendement réel. C'est surtout l'instruction qui permet de s'assurer que les niveaux de rendement requis sont atteints; cependant, l'instruction ne peut résoudre tous les problèmes de rendement. Nombre de facteurs influent sur le rendement et touchent principalement à quatre aspects : individu, organisation, équipement et environnement. Quelques-uns de ces facteurs sont décrits au tableau D-1. Le principal point à ne pas oublier, c'est que l'instruction n'est qu'une solution possible aux problèmes de rendement déficient.

ASPECTS	FACTEURS INFLUANT SUR LE RENDEMENT	SOLUTIONS POSSIBLES
Individu	• Manque de connaissances • Manque de compétence • Incitatifs inappropriés • Manque de motivation	• Choisir les bonnes personnes • Assurer une rétroaction pertinente • Prévoir des incitatifs pertinents • Associer les buts individuels aux buts de l'organisation • Fournir des outils de travail • Donner de l'instruction
Organisation	• Structure de dotation en personnel inappropriée • Manque de personnel • Travail confié aux mauvaises personnes • Règlements/Procédures • Voies de communication	• S'organiser pour favoriser le rendement • Choisir les bonnes personnes • Modifier les règlements pour soutenir le rendement
Équipement	• Manque d'équipement/de matériel • Équipement/matériel inapproprié • Équipement/matériel usé • Vice de conception de l'équipement • Problèmes d'O&M	• Choisir le « bon » équipement • S'assurer de la disponibilité de l'équipement/du matériel • Faire la maintenance de l'équipement et l'améliorer • Donner l'instruction relative à l'équipement à utiliser

ASPECTS	FACTEURS INFLUANT SUR LE RENDEMENT	SOLUTIONS POSSIBLES
Environnement (Milieu)	• Limites de temps • Limites physiques • Manque d'aide • Dynamique de groupe • Conditions dangereuses	• S'entraîner comme on a l'intention de combattre • S'assurer que toutes les ressources sont en place • S'entraîner comme une équipe

Tableau D-1 : Facteurs influant sur le rendement

DÉFINITIONS

2. Souvent, on choisit à tort l'instruction comme solution coûteuse à un problème de rendement. Il revient à chaque intervenant du système d'instruction de s'assurer qu'il existe un besoin d'instruction identifiable et mesurable avant que des ressources n'y soient consacrées. On appelle évaluation des besoins, le processus d'analyse d'un problème de rendement en vue de trouver des solutions possibles, ce qui pourrait comprendre de l'instruction.

3. L'évaluation des besoins s'entend de l'étude systématique d'un problème de rendement ou d'une nouvelle méthode incorporant des données et des opinions de diverses sources dans le but de faire des recommandations ou de proposer des solutions valables[15]. On confond souvent, à tort, une évaluation des besoins avec une analyse des besoins d'instruction (ABI); cependant il importe de souligner qu'une ABI est une analyse qui a lieu après qu'une évaluation des besoins a permis de choisir l'instruction comme solution à un rendement déficient. L'ABI est définie comme « le processus nécessaire pour identifier des besoins d'instruction et les analyser dans le but d'arrêter la stratégie permettant de satisfaire à ces besoins de la façon la plus efficiente et efficace possible. »

MODÈLE D'ÉVALUATION DES BESOINS

4. L'A-P9-050-000/PT-002, *Manuel de l'instruction individuelle et de l'éducation, volume 2, Évaluation des besoins*, contient des renseignements détaillés sur la façon de réaliser une évaluation des besoins. Un aperçu du processus est présenté au tableau D-2.

---

[15] A-P9-050-000/PT-002 *Manuel de l'instruction individuelle et de l'éducation, volume 2, Évaluation des besoins*

ANALYSE DU RENDEMENT	
Déterminer l'objet	• Rencontrer les BPR • Recueillir des renseignements généraux • Décrire la portée du problème et le but de l'évaluation des besoins • Mettre en contexte l'évaluation des besoins
Planifier l'évaluation des besoins	• Élaborer le plan d'évaluation des besoins, y compris ce qui suit : contexte, objet, portée, méthodes, activités, évaluation, étapes clés et financement
Recueillir des données	• Rassembler les données • Analyser les résultats
Identifier les niveaux de rendement requis	• Vision et buts de l'organisation • Experts en la matière • Analyse de la mission, du travail et de la tâche
Identifier les niveaux de rendement actuels	• Recherche documentaire • Analyse des opinions • Observation
Identifier les aspects posant problème	• Déterminer les écarts de rendement
ANALYSE DES CAUSES	
Identifier la(les) cause(s) du problème	• Dresser la liste des causes possibles • Identifier la(les) cause(s) probable(s) • Faire un test permettant de vérifier la validité de la(des) cause(s) choisie(s)
IDENTIFICATION DE LA SOLUTION ET RECOMMANDATION	
Identifier la (les) solution(s)	• Élaborer des solutions de rechange • Évaluer les solutions • Choisir la meilleure solution

CHOISIR ET APPLIQUER UNE SOLUTION	
Faire rapport sur les conclusions et recommandations	• Faire rapport sur les conclusions et recommandations • Faire des recommandations • Inclure le plan de mise en oeuvre
CONFIRMATION	
Confirmation	• Confirmer la solution mise en oeuvre

Tableau D-2 : Modèle d'évaluation des besoins

ANNEXE E
LIGNES DIRECTRICES SUR LES MÉTHODES D'ENSEIGNEMENT

1. Pour la majorité des programmes d'instruction, les objectifs d'apprentissage/de formation devraient être classés ainsi : connaissances, habiletés ou attitudes. Ces catégories sont explicitées au tableau E-1. Ce classement facilite le choix d'une méthode d'enseignement qui correspond au type d'objectif. Le tableau E-2 contient des exemples de méthodes qui conviennent aux divers types d'apprentissage. On trouve au tableau E-3 une description des diverses méthodes d'enseignement et les lignes directrices qui s'y rapportent.

CATÉGORIE	TYPE	EXEMPLES
Connaissances	Rappel	Nommer les parties d'une mitrailleuse.
	Compréhension	Expliquer le traitement des signaux dans un système de communications.
Habiletés intellectuelles	Application	Planifier une patrouille.
	Analyse	Établir un compte rendu de contact.
	Synthèse	Implanter un système défensif.
	Évaluation	Déterminer les points faibles d'un système défensif.
Habiletés psychomotrices	Habiletés physiques	Démarrer et réchauffer le moteur d'un VBL III.
Attitude	Composantes affectives	Faire preuve de tact et de diplomatie lors d'une entrevue.

Tableau E-1 : Catégories de résultats d'apprentissage

TYPE D'APPRENTISSAGE	MÉTHODES
Rappel	Exposé, démonstration, autoformation, jeu
Compréhension	Classe dirigée, discussion assistée, autoformation, visite
Application	Simulation, FCE
Analyse	Simulation, étude de cas, exercice de la corbeille
Synthèse	Simulation, étude de cas
Évaluation	Étude de cas, étude obligatoire
Habiletés physiques	Démonstration, exercice pratique, simulation, classe dirigée
Composantes affectives	Modélisation du comportement, discussion assistée, jeu de rôles

Tableau E-2 : Adaptation des méthodes aux résultats d'apprentissage

MÉTHODE	DESCRIPTION	APPLICATIONS TYPES
Démonstration	Les stagiaires observent l'exécution de la tâche à maîtriser et en font la répétition dans des conditions contrôlées.	Tâches manuelles, par exemple faire fonctionner de l'équipement.
Exposé interactif	Les stagiaires écoutent un exposé et participent en posant des questions, en faisant des remarques ou en répondant aux questions de l'instructeur.	Présentation d'un sujet. Présentation d'une vue d'ensemble. Révision de points d'enseignement.
Discussion assistée	Les stagiaires discutent de sujets en vue de partager des connaissances, des opinions et des impressions. Un animateur dirige et tempère les échanges.	Exposés complémentaires. Renforcement de la compréhension des concepts.
Étude obligatoire	Les stagiaires lisent les documents préparés, font les exercices d'accompagnement et reçoivent une rétroaction.	Habiletés intellectuelles. Instruction de rattrapage. Exercices d'appoint pour les retardataires. Documentation.
Autoformation	Les stagiaires reçoivent le matériel d'instruction et l'étudient seuls. Le guide d'utilisation permet d'obtenir une rétroaction.	Rappel de faits. Révision et exercices. Apprentissage à distance.
Jeu	Une activité dynamique et stimulante pour un seul stagiaire ou un groupe de stagiaires. Les jeux comprennent les situations conflictuelles, les règles et les moyens de déterminer un ou des gagnants.	Mise en pratique des habiletés liées à un système social ou à une interaction humaine.
Simulation	Les stagiaires interagissent avec une représentation simplifiée et dynamique d'un système (un simulateur est un dispositif permettant d'exécuter une simulation).	Exercice réaliste avec un système complexe (physique ou social).

MÉTHODE	DESCRIPTION	APPLICATIONS TYPES
Exercice de la corbeille	Type de simulation où les stagiaires répondent à des notes de service, des directives et des messages divers qui reproduisent les conditions d'un emploi. Habituellement, des interruptions, des urgences et des événements aléatoires sont compris dans l'exercice.	Prise de décision. Établissement des priorités.
Jeu de rôles	Les stagiaires jouent des rôles déterminés dans le cadre d'un scénario conçu pour refléter les conditions du rendement à obtenir. Un observateur assure la rétroaction.	Capacités liées à un système social ou à l'interaction humaine. Enseignement des langues. Objectifs d'attitude.
Modélisation du comportement	Les stagiaires acquièrent de nouveaux comportements en observant des modèles réels ou vidéo, puis en répétant les comportements.	Objectifs d'attitude. Habiletés en communications interpersonnelles.
Étude de cas	Les stagiaires réagissent à la description d'un scénario se rapportant au rendement à obtenir en examinant les faits et les incidents du cas afin d'en faire l'analyse critique et de trouver des solutions.	Application pratique de concepts et de principes.
Classe dirigée	L'instructeur travaille directement avec une personne pour s'assurer qu'elle réussit les activités d'apprentissage.	Instruction de rattrapage. Procédés très complexes.
Visite	Les stagiaires observent l'exécution concrète des tâches apprises en classe.	Renforcement de l'apprentissage. Assurer la diversité.
Formation en cours d'emploi (FCE)	Les stagiaires reçoivent les objectifs et les lignes directrices du groupe de formation et sont mis au travail. Les surveillants contrôlent leurs progrès et s'assurent de la disponibilité de travailleurs compétents pour guider les stagiaires.	Habiletés physiques et intellectuelles (lorsque d'autres formes d'instruction ne sont pas pratiques).

Tableau E-3 : Méthodes d'enseignement — Lignes directrices

ANNEXE F
LIGNES DIRECTRICES CONCERNANT LES MOYENS D'ENSEIGNEMENT

NOTA

Cette annexe est adaptée de la publication A-P9-050-000/PT-004 *Manuel de l'instruction individuelle et de l'éducation — Conception des programmes d'enseignement.*

MOYEN	DESCRIPTION	AVANTAGES	POINTS FAIBLES
Instructeur	Les activités d'apprentissage sont présentées par une personne, habituellement dans une salle de classe, un laboratoire ou une autre installation convenablement équipée.	• Efficace lorsqu'une interaction complexe entre les instructeurs et les stagiaires est de toute première importance • Efficace quand le contenu est très varié et complexe et lorsqu'il faut obtenir une rétroaction qui nécessite l'intervention d'un expert • Convient à l'imitation de rôles • Convient à l'interaction entre stagiaires • Convient aux exposés, aux simulations et aux jeux de rôles • Un instructeur compétent peut compenser les lacunes au chapitre de l'instruction et de la logistique • Convient à une grande variété de matériel d'instruction	• Tendance à ignorer les besoins des stagiaires moins rapides ou plus rapides • Risque de se fier à l'exposé au détriment d'un apprentissage plus dynamique • Absence possible d'uniformité entre les instructeurs • Une prestation inégale de la part des instructeurs peut déboucher sur un rendement inégal parmi les stagiaires
Imprimés	S'entend des textes ou des illustrations conçus à la fois pour transmettre le contenu et amorcer les activités d'apprentissage.	• Peuvent être transmis sur support papier ou électroniquement • Excellents pour des manuels et des documents d'apprentissage selon un rythme personnel	• Exigent une bonne capacité de lecture • Impossibilité d'analyser des réactions complexes chez le stagiaire • Impossibilité de fournir une rétroaction individuelle

MOYEN	DESCRIPTION	AVANTAGES	POINTS FAIBLES
		• Excellents pour présenter des illustrations • Portatifs • Relativement peu coûteux à produire • Peuvent être largement distribués	précise • Nécessitent des stagiaires bien motivés
Bande vidéo	Son et images en 2 dimensions Habituellement plus efficace lorsque la présentation est courte et de qualité commerciale.	• Peut être motivante pendant de brèves périodes • Efficace pour donner des aperçus et expliquer des messages complexes • Peut représenter des comportements interpersonnels complexes ou des sujets visuellement complexes, par exemple réparation d'équipement	• Moyen rarement autonome • Impossibilité d'analyser les réactions du stagiaire • Ne permet pas un accès rapide à un sujet spécifique • Le coût de la mise au point d'un vidéo de qualité commerciale peut être élevé • Difficile à mettre à jour; mieux adapté à un contenu stable
Formation assistée par ordinateur (FAO)	Instruction donnée par le biais d'un logiciel, y compris le texte et les illustrations, et qui peut être exécuté sur les ordinateurs personnels (OP) utilisés dans les bureaux.	• Permet d'exécuter des drills et des exercices • Peut servir à l'enseignement dirigé • Possibilité de simulations (modèle d'un objet, procédé ou procédure) • Permet de s'exercer à l'application d'habiletés de haut niveau, par exemple résolution de problèmes • Présentation uniforme • À rythme libre, en tout temps • Peut réduire la durée de l'instruction par comparaison avec l'instruction régulière en salle de cours • Peut être suivie à distance	• La mise au point peut être complexe et dispendieuse • Impossibilité d'analyser des interactions humaines complexes ou d'en juger • Nécessite des capacités de lecture • Nécessite des ordinateurs • Coûts élevés de la maintenance du cycle de vie • Difficile à mettre à jour; idéal pour un contenu stable • Nécessite un soutien technique • Nécessite un soutien pour le stagiaire

MOYEN	DESCRIPTION	AVANTAGES	POINTS FAIBLES
Multimédia	Formation donnée par ordinateur, qui comprend l'audio, l'animation de haut niveau et la vidéo.	• Mêmes avantages que la FAO • Efficace pour présenter des aperçus et expliquer des sujets complexes • Possibilité de représenter des comportements interpersonnels complexes ou des sujets visuellement complexes (réparation d'équipement) • Convient aux stagiaires éprouvant des difficultés de lecture • Offre une plus grande variété d'activités et de ressources d'apprentissage que la FAO	• Mêmes points faibles que la FAO • Nécessite des ordinateurs haut de gamme avec capacités et périphériques appropriés comme un lecteur de CD-ROM • Temps de mise au point et coûts grandement accrus • Coûts fixes élevés • Impossibilité d'analyser des interactions humaines complexes ou d'en juger
Instruction sur le Web	Variante de la FAO où l'on peut accéder à la matière sur Internet ou Intranet.	• Mêmes avantages que la FAO • Mises à jour en temps opportun et transparentes • Large distribution • Distribution gratuite si l'on utilise l'infrastructure existante	• La vitesse de livraison peut être lente • Peut être incompatible avec l'utilisation opérationnelle de l'Intranet • Accès assujetti à l'accès à l'Internet/Intranet
Conférence téléphonique	Également appelée téléconférence, s'entend des communications vocales numériques où les participants sont mis en liaison par téléphone.	• Relativement peu coûteuse et d'utilisation facile • Peut permettre une interaction instructeur/stagiaire et stagiaire/stagiaire en temps réel • Bon complément à d'autres formes d'instruction • Utile lorsque la discussion et l'établissement d'un consensus font partie de la stratégie d'enseignement	• L'instructeur et les stagiaires ne peuvent se voir • Aucun document visuel (sauf s'ils ont été préparés et distribués d'avance) • Il peut être difficile d'établir l'horaire en raison des fuseaux horaires

MOYEN	DESCRIPTION	AVANTAGES	POINTS FAIBLES
Vidéoconférence	Transmission d'images et de sons par signal de télévision. Peut être unidirectionnelle ou bi-directionnelle.	• Le mode bi-directionnel est ce qui se rapproche le plus de l'enseignement personnel à distance • Représentation réaliste des gens, des objets et des procédés • Peut servir à la consultation et à l'encadrement	• Possibilité pour les stagiaires de ne pas participer • L'interaction peut être restreinte à cause des aspects techniques • L'infrastructure, le matériel et le soutien technique nécessaires entraînent des frais initiaux élevés • La transmission bi-directionnelle est limitée à un petit nombre d'emplacements et de participants
Conférence par ordinateur	Technologie de communication interactive basée sur la communication de textes informatisés, y compris le courriel; peut être synchrone ou asynchrone; vaste utilisation en enseignement.	• Allie la discipline de la rédaction à la souplesse de la conversation • Puissant outil de communication de groupe et d'apprentissage coopératif à distance • Permet la retention d'écrits • Possibilité de commentaires de la part d'experts « de l'extérieur » qu'il serait impossible d'obtenir autrement	• Nécessite un ordinateur et l'accès à Internet • Nécessite un logiciel commun • Facilitation et gestion requises par des experts en la matière
Images sonorisées	Technologie de communication interactive basée sur la transmission bi-directionnelle d'images graphiques et sonorisées en temps réel en utilisant des ordinateurs personnels.	• Convient à l'instruction faisant appel à quantité d'illustrations ou d'informations théoriques • Permet la retention d'écrits	• L'instructeur et les stagiaires ne peuvent se voir • L'infrastructure, le matériel et le soutien technique requis entraînent des coûts initiaux élevés • Il peut être difficile d'établir l'horaire en raison des fuseaux horaires
Simulateur	Dispositif à vocation particulière qui permet au stagiaire d'interagir de façon réaliste avec une	• Permet de s'exercer de façon réaliste • Aucun risque pour le	• N'est pas un moyen autonome : nécessite la superposition d'autres

MOYEN	DESCRIPTION	AVANTAGES	POINTS FAIBLES
	représentation dynamique d'un système.	stagiaire, l'environnement, l'équipement, le public • Permet une rétroaction physique et systémique • Peut saisir des informations pour une rétroaction pédagogique • Possibilité de faire un saut en arrière, de bloquer l'image-écran, d'enregistrer, de réécouter • Peut assurer une grande fidélité physique ainsi qu'une fidélité suffisante du système pour l'enseignement à une fraction du coût de l'équipement réel	moyens d'enseignement • Nécessite habituellement une rétroaction spécialisée de l'instructeur • Nécessite une maintenance du matériel, des logiciels et des dispositifs de simulation • Peut nécessiter des installations spécialisées
Équipement réel	S'entend de l'utilisation de l'équipement réel comme des armes, des véhicules et des systèmes de combat pour l'instruction.	• Fidélité physique complète • Fidélité systémique totale	• Moyen non autonome : nécessite une rétroaction d'instructeurs spécialisés • Coûts de maintenance élevés • Difficulté d'incorporer des caractéristiques pour fins d'enseignement sans apporter de modification • Coût fixe élevé dans la majorité des cas • Capable d'un faible débit seulement • Difficulté d'établir un calendrier si les conditions météorologiques et la disponibilité doivent être prises en compte
Modèles/ Maquettes/ Écorchés	Dispositifs tridimensionnels qui représentent l'équipement réel.	• Donnent une vue tridimensionnelle • Peuvent permettre des exercices pratiques directs	• Moyens non autonomes : nécessitent une présentation et une explication de la part de l'instructeur • Nécessitent une interaction et une rétroaction de l'instructeur • Représentation statique

ANNEXE G
CHAMPS DE TIR ET SECTEURS D'ENTRAÎNEMENT

EXIGENCES REQUISES DES CHAMPS DE TIR ET SECTEURS D'ENTRAÎNEMENT

1. Une règle empirique générale veut que les secteurs des unités et des formations soient généralement deux fois plus longs que larges. Les largeurs représentatives classiques (front) sont présentées au tableau G-1. Dans un avenir rapproché, on s'attend à ce que ces largeurs augmentent de façon importante.

NUMÉRO	ORGANISATION	FRONT
(a)	(b)	(c)
1	ÉQUIPE DE COMBAT	2 À 5 KILOMÈTRES
2	GROUPEMENT TACTIQUE	4 À 10 KILOMÈTRES
3	BRIGADE	8 À 20 KILOMÈTRES
4	DIVISION	16 À 40 KILOMÈTRES

Tableau G-1 : Largeurs représentatives

2. Pour quantifier les besoins généraux en matière de grandeurs de terrain nécessaires à l'entraînement, un certain nombre de postulats s'impose. Les hypothèses suivantes sont fondées sur l'expérience militaire et se rapportent à un terrain légèrement vallonné et partiellement boisé :

a. normalement, des manœuvres retardatrices nécessiteront un front de largeur maximum et une profondeur égale à deux fois ce front;

b. une marche à l'ennemi nécessitera normalement la même superficie de terrain que des manœuvres retardatrices;

c. normalement, une opération défensive nécessitera un front de largeur minimum et une profondeur égale à deux fois ce front;

d. normalement, une attaque délibérée nécessitera cinquante pour cent plus de terrain qu'une opération défensive;

e. il y a normalement un chevauchement de cinquante pour cent dans l'utilisation du terrain (c.-à-d. que la moitié du terrain utilisé pour une opération de guerre servira à l'opération suivante; ainsi donc, la superficie totale du terrain requis est inférieure à la somme des composantes des opérations de guerre).

3. Les tableaux qui suivent présentent un sommaire des grandeurs de terrain nécessaires à l'entraînement à partir de ces hypothèses. Les chiffres représentent des hectares; cependant, les

dimensions des secteurs d'entraînement exprimées en kilomètres carrés sont également données entre parenthèses.

TAILLE	TOTAL	MANŒUVRES RETARDATRICES	OPÉRATION DÉFENSIVE	ATTAQUE DÉLIBÉRÉE	MARCHE À L'ENNEMI
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)
Équipe de combat	6 300 (5x12,6)	5 000 (5x10)	800 (2x4)	1 800 (3x6)	5 000 (5x10)
Groupement tactique	24 600 (10x24,6)	20 000 (10x20)	3 200 (4x8)	6 000 (6x10)	20 000 (10x20)
Brigade mécanisée	101 600 (20x50,8)	80 000 (20x40)	14 400 (8x16)	28 000 (12x24)	80 000 (20x40)

Tableau G-2 : Sommaire des superficies de terrain requises

CRITÈRES DES CHAMPS DE TIR	CHAMPS DE TIR DE CATÉGORIE 1	CHAMPS DE TIR DE CATÉGORIE 2
(a)	(b)	(c)
Niveau d'instruction	Niveaux 1 et 2 Entraînement au tir d'armes légères, y compris les armes de sous-calibre pour le tir antichar	Niveaux 2, 3, 4 et 5 Instruction individuelle spécialisée pour une Arme/Corps donné et entraînement avec munitions réelles
Quartier général de direction	Peloton/Compagnie – Troupe/Escadron	Bataillon/Régiment/École
Dimensions	Selon les gabarits de zone de danger conformément à la B-GL-381-001/TS-000, *Sécurité à l'entraînement*	Selon les gabarits de zone de danger conformément à la B-GL-381-001/TS-000, *Sécurité à l'entraînement*
Endroit	Selon les besoins des utilisateurs à la discrétion du commandant du secteur	-Écoles nationales -Écoles de combat de secteur -Centres de soutien de l'entraînement de la milice

CRITÈRES DES CHAMPS DE TIR	CHAMPS DE TIR DE CATÉGORIE 1	CHAMPS DE TIR DE CATÉGORIE 2
(a)	(b)	(c)
Installations	Champs de tir aux armes légères Champ de tir de grenades **(Aucune munition explosive non explosée ne peut être laissée sur le terrain)**	Champs de tir statique et parcours du combattant pour les armes de gros calibres **(Les munitions explosives non explosées sont tolérées dans les zones d'impact désignées conformément aux ordres permanents du champ de tir)**

Tableau G-3 : Sommaire des critères des champs de tir

CRITÈRES DES ZONES D'INSTR	CATÉGORIE A	CATÉGORIE B	CATÉGORIE C	CATÉGORIE D
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
Niveau d'instruction	Niveaux 1, 2 et 3 Individuelle Section Peloton/Troupe	Niveaux 4 et 5 Compagnie/ Escadron Équipe de combat	Niveau 6 Groupement tactique	Niveau 7 Groupe-brigade
Quartier général de direction	Peloton/Troupe Compagnie/ Escadron	Bataillon/ Régiment Groupement tactique Écoles de combat de secteur	Brigade Centre d'instruction au combat	Division/ Force opérationnelle
Superficie de la zone de manœuvre	800 hectares	5 000 hectares	20 000 hectares	80 000 hectares

CRITÈRES DES ZONES D'INSTR	CATÉGORIE A	CATÉGORIE B	CATÉGORIE C	CATÉGORIE D
Description	Doit comprendre des secteurs réservés aux techniques de campagne, aux techniques de combat et à l'entraînement des conducteurs	Secteur d'entraînement sans munitions pour l'équipe de combat, plus zones d'impact pour certaines armes de tir direct et de tir indirect	Secteur d'entraînement sans munitions pour le groupement tactique, plus zones d'impact pour les exercices de compagnie/ d'escadron avec munitions réelles	Secteur d'entraînement sans munitions pour la brigade ou la force opérationnelle, plus zones d'impact pour les exercices de groupement tactique avec munitions réelles
Exemples	Pussey Hill, Estrie, Vernon	Meaford, Petawawa et Valcartier disposent de 3 000 hectares utilisables	Gagetown, Shilo, Wainwright	Suffield

Tableau G-4 : Sommaire des critères des zones d'instruction

ZONE D'INSTRUCTION	TOTAL (Hectares)	PROPRE (Hectares)	CONTAMINÉ (Hectares)	MANŒUVRE (Hectares)
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
WAINWRIGHT	60 500	37 000	17 000	50 000
DUNDURN	23 000	14 500	6 000	20 000
PETAWAWA	20 800	4 000	16 000	3 000
MEAFORD	7 100	3 000	4 000	3 000
VALCARTIER	21 000	12 500	6 000	3 000
GAGETOWN	109 400	90 000	20 000	20 000
SOUS-TOTAL	241 800	161 000	69 000	99 000
		66,6 %	28,5 %	40,1 %
SUFFIELD	*269 000*			*225 000*
SHILO	*39 500*			*36 000*

Tableau G-5 : Sommaire de l'inventaire des secteurs d'entraînement

ANNEXE H
INSTRUCTION RELATIVE AU DROIT DES CONFLITS ARMÉS ET RÈGLES D'ENGAGEMENT [16]

HISTORIQUE

1. En vertu du droit international, du droit canadien et de la politique nationale, le gouvernement du Canada s'est engagé à ce que ses forces armées mènent leurs opérations en conformité avec le Droit des conflits armés (DCA). Cet engagement oblige légalement, moralement et professionnellement chaque membre de l'Armée de terre canadienne à respecter et à faire respecter en totalité tous les traités internationaux et le droit coutumier se rapportant au Droit des conflits armés. C'est à la chaîne de commandement qu'il incombera de s'assurer que les soldats reçoivent une instruction sur le Droit des conflits arm és. Par tradition, le Droit des conflits armés comprend deux composantes : les Conventions de la Haye qui régissent la conduite des opérations militaires ainsi que les moyens et méthodes employés et les Conventions de Genève qui visent la protection des personnes qui ne sont pas parties à un conflit. On ne doit pas confondre le Droit des conflits armés avec les règles d'engagement (RDE). Les commandants militaires s'appuient sur les RDE pour contrôler l'empl oi de la force. Le Droit des conflits armés est l'un des facteurs qui influent sur les RDE. Alors que le Droit des conflits armés est une constante dans tous les conflits, les RDE v arient. Les soldats ayant reçu une instruction laissant à désirer au chapitre du Droit des conflits armés seront tenus légalement responsables de leurs écarts. Ils peuvent faire déshonneur à l'Armée de terre et, partant, au Canada.

CODE DE CONDUITE

2. L'Armée de terre du Canada s'est engagée à veiller à ce que ses soldats comprennent parfaitement le Droit des conflits armés et s'y conforment. Cette compréhension et ce respect ne sont possibles que si les soldats reçoivent une formation et un endoctrinement efficaces avant les opérations. Le Code de conduite des FC fait partie intégrante de cette formation et de cet endoctrinement. Le Code de conduite des FC[17] est un code simple et compréhensible dont l'application est universelle. S'il est appliqué, le Code de conduite des FC permet de s'assurer que les soldats et les officiers exercent leurs fonctions selon l'esprit et les principes du Droit des conflits armés. Les onze règles suivantes constituent le Code de conduite des FC :

a. Engager uniquement des forces d'opposition et des objectifs militaires.

b. Dans le cadre de la mission, n'utiliser que la force nécessaire entraînant le moins de dommages collatéraux possibles pour les civils.

---

[15] B-GG-005-027/AF-020 *Le Droit des conflits armés au niveau opérationnel et au niveau tactique*, janvier 1999.

[17] *Code de conduite du personnel des FC*, Bureau du JAG, édition 1998.

c. Ne pas modifier les armes ou les munitions pour accroître les souffrances et ne pas utiliser d'armes et de munitions interdites.

d. Traiter tous les civils humainement et respecter la propriété civile.

e. Ne pas attaquer ceux qui se rendent. Les désarmer et les détenir.

f. Traiter humainement toutes les personnes détenues conformément à la norme établie par la Troisième Convention de Genève. Toute forme d'abus est interdite.

g. Recueillir tous les blessés et les malades et leur prodiguer les soins que nécessite leur état, qu'il s'agisse d'amis ou d'ennemis.

h. Le pillage est interdit.

i. Respecter tous les objets culturels et les lieux de culte.

j. Respecter toutes les personnes et tous les objets portant l'emblème de la Croix-Rouge/du Croissant-Rouge et autres symboles reconnus d'organismes humanitaires.

k. Signaler tout ce qui n'est pas conforme au Droit des conflits armés et aux présentes règles et prendre les mesures pertinentes pour faire cesser les infractions. Le non-respect du Droit des conflits armés est un crime.

DIRECTIVES CONCERNANT L'INSTRUCTION

3. Les principes suivants s'appliquent à la conception et à la conduite de l'instruction portant sur le Droit des conflits armés :

a. L'instruction relative au Droit des conflits armés doit couvrir les Conventions de Genève et les Conventions de La Haye.

b. Dans l'Armée de terre, l'instruction relative au Droit des conflits armés sera normalement donnée par des instructeurs ayant reçu une formation initiale en Droit des conflits armés; cependant, au fur et à mesure que l'instruction progresse vers le haut de la chaîne de commandement, cette responsabilité sera de plus en plus partagée par des avocats militaires.

c. L'instruction relative au Droit des conflits armés permettra de s'assurer que tous ceux qui font partie de l'Armée de terre comprennent bien que le Droit des conflits armés s'applique à toutes les opérations futures de l'ensemble du spectre d'intensité des conflits. Comme tel, le Droit des conflits armés doit être inclus dans tous les aspects de l'instruction afin de s'assurer qu'il fait partie de l'ethos et de la culture de l'Armée de terre.

RESPONSABILITÉS

4. L'instruction relative au Droit des conflits armés incombe à la chaîne de commandement. Tous les officiers commissionnés et tous les militaires du rang de l'Armée de terre sont des formateurs, et il leur incombe, par conséquent, de comprendre le Droit des conflits armés dans la mesure exigée par leur grade. Au besoin, les avocats militaires donneront des avis et fourniront leur aide pour l'élaboration et la conduite de l'instruction, mais l'instruction concrète relative au Droit des conflits armés, surtout aux niveaux subordonnés, incombe aux commandants et aux instructeurs.

5. Les commandants à tous les niveaux de la chaîne de commandement doivent veiller à ce que le Droit des conflits armés fasse partie de toutes les activités d'instruction afin d'assurer le plein respect du Droit des conflits armés. Le Droit des conflits armés doit faire partie intégrante de toutes les révisions post-exercices (RPE) si l'on veut s'assurer que les leçons retenues portent fruit.

INSTRUCTION RELATIVE AUX RÈGLES D'ENGAGEMENT

6. Les RDE sont des directives données par une autorité militaire. La chaîne de commandement doit s'assurer qu'une période d'instruction appropriée est réservée à l'enseignement, à l'application et à la mise à l'épreuve des RDE. Des RDE génériques ont été intégrées aux IPO de l'Armée de terre[18] et elles doivent faire partie de toutes les activités d'instruction. Tous les officiers commissionnés et tous les militaires du rang de l'Armée de terre doivent comprendre les RDE, ainsi que leurs applications en fonction de leur grade. Nous devons nous rappeler que les RDE sont des ordres légaux et qu'il ne s'agit pas simplement de lignes directrices[19].

---

[18] B-GL-332-001/FP-002, IPOU 109 et B-GL-333-001/FP-002, IPOF 108.

[19] B-GL-300-000/FP-000, *L'Armée de terre du Canada*, page 110.

ANNEXE I
LEXIQUE DE L'INSTRUCTION : INDEX DES ABRÉVIATIONS

AP	Analyse de professions
ASIAT	Approche systémique de l'instruction de l'Armée de terre
CE	Centre d'excellence
CROP	Compte rendu d'opération
DCA	Droit des conflits armés
DEMST	Description des exigences militaires propres au service Terre
DEMF	Description des exigences militaires fondamentales
DEMFMR	Description des exigences militaires fondamentales — militaires du rang
DEMFO	Description des exigences militaires fondamentales — officiers
DGPM	Description de groupe professionnel militaire
DQP	Demande de qualification particulière
DS	Description de spécialité
DSOR	Directives stratégiques sur les opérations et les ressources
EPU	Échange de petites unités
ERU	Échange réciproque entre unités
ETST	Exercice tactique sans troupes
FAO	Formation assistée par ordinateur
FCE	Formation en cours d'emploi
FOROP	Forces d'opposition
ETSM	Entraînement de théâtre spécifique à la mission
ISW	Instruction sur le Web
LQU	Liste des qualifications de l'unité
NAC	Normes d'aptitude au combat
NC	Niveau de capacité
NEC	Niveau essentiel de capacité

NMC	Niveau minimum de capacité
NIAC	Norme individuelle d'aptitude au combat
NORQUAL	Norme de qualification
OAG	Opérations autres que la guerre
OCNC	Officier en chef des normes du Commandement
OCOM	Objectif de compétence
PLANIN	Plan d'instruction
PP	Perfectionnement professionnel
PP	Période de perfectionnement
PSOR	Plan stratégique des opérations et des ressources
RDE	Règles d'engagement
RPE	Révision post-exercice
RPX	Rapport post-exercice
RRC	Rapport de révision de cours
SDIFT	Système de la doctrine et de l'instruction de la Force terrestre
SEA	Simulateur d'effets d'armes
SIIEFC	Système de l'instruction individuelle et de l'éducation des Forces canadiennes
SPPMR	Système de perfectionnement professionnel des militaires du rang
SPPO	Système de perfectionnement professionnel des officiers
TTP	Tactiques, techniques et procédures
XAO	Exercice assisté par ordinateur
XEC	Exercice en campagne
XPC	Exercice de poste de commandement

LEXIQUE DE L'INSTRUCTION : CONCEPTS CLÉS

1. **Approche systémique de l'instruction de l'Armée de terre (ASIAT)**. Modèle de gestion de l'instruction de l'Armée de terre fondé sur le Système de l'instruction individuelle et de l'éducation des Forces canadiennes (SIIEFC). L'ASIAT est régie par trois principes : toute l'instruction est axée sur le rendement; l'instruction est définie, élaborée et donnée selon une approche systémique; l'instruction est élaborée et donnée de façon à obtenir une efficience optimale. Pour que l'ASIAT satisfasse à ces principes, six étapes distinctes constituent le processus de contrôle de la qualité. Ce sont l'analyse, la conception, le perfectionnement, la conduite, l'évaluation et la validation. La responsabilité de l'ASIAT incombe au commandant du Système de la doctrine et de l'instruction de la Force terrestre (SDIFT), mais son exécution relève des niveaux stratégique, opérationnel et tactique, tel que défini par le système.

2. **Autoformation**. Type de méthodologie d'apprentissage où le stagiaire reçoit le matériel d'instruction et travaille seul. Une rétroaction est fournie au stagiaire par le guide d'apprentissage.

3. **Confirmation**. Contrôle officiel par lequel le stagiaire, qu'il s'agisse d'une personne ou d'une unité, accède au niveau d'instruction suivant ou passe à un état de préparation plus avancé. La confirmation suit l'instruction préliminaire progressive et une période de pratique. Pour qu'elle soit valide, la confirmation nécessite un ensemble de normes bien comprises et pertinentes, une méthodologie, le personnel et les outils pertinents, et une analyse faite par un commandant responsable d'émettre cette confirmation. Il existe deux types de confirmation : la confirmation officielle et la confirmation officieuse.

4. **Cycle de mise sur pied d'une force**. Modèle cyclique selon lequel l'Armée de terre crée, maintient en puissance et utilise des forces efficaces aptes au combat. Le modèle du cycle de mise sur pied d'une force comprend trois étapes : soutien, instruction et opérations. Chaque étape est distincte du fait que la mission d'une force durant une étape donnée est particulière et qu'elle lui est prescrite de façon à assurer la continuité et la cohérence durant le cycle.

5. **Descriptions**. Grandes lignes des tâches, des habiletés et des connaissances que chaque personne doit posséder afin de s'assurer qu'elle peut contribuer au rendement de l'Armée de terre et des FC. Les descriptions générales décrivent les exigences communes des FC, les descriptions de l'élément Terre décrivent les exigences de l'Armée de terre, et les descriptions de groupe professionnel militaire décrivent les exigences d'un groupe professionnel donné.

6. **Disponibilité opérationnelle élevée**. Se dit d'une unité dotée de 100 p. 100 de ses effectifs en personnel, de 95 p. 100 de sa dotation en équipement et ayant besoin d'un préavis de mouvement de 30 jours (ou moins) pour se déployer selon le niveau de capacité (NC) et le niveau d'instruction atteint, les exigences en matière de sélection du personnel et l'état de l'équipement, ainsi que la nécessité de terminer l'entraînement de théâtre spécifique à la mission (ETSM) sans dépasser le délai du préavis de mouvement.

7. **Disponibilité opérationnelle normale**. Se dit d'une unité dotée d'au moins 90 p. 100 de ses effectifs en personnel et d'au moins 85 p. 100 de sa dotation en équipement et ayant besoin de

30-180 jours pour se déployer, selon le niveau de capacité (NC), le niveau d'instruction, les exigences en matière de sélection du personnel et l'état de l'équipement en vue du déploiement.

8. **Disponibilité opérationnelle réduite**. Se dit d'une unité dont les effectifs en personnel sont réduits (moins de 90 p. 100), ayant peu d'équipement (moins de 85 p. 100 de sa dotation) et qui nécessite 180 jours (ou plus) de préparation et d'instruction avant de se déployer dans le cadre d'opérations à l'étranger. Cependant, de telles unités doivent conserver une capacité d'intervention en cas d'urgence opérationnelle au pays.

9. **Éléments essentiels des normes de qualification/normes d'aptitude au combat (NORQUAL/NAC).** Capacités et connaissances requises des réservistes de l'Armée de terre pour exercer leurs tâches professionnelles en service de Classe A ou dans le cadre d'opérations domestiques. On doit tenir compte des contraintes liées aux ressources pour déterminer l'instruction essentielle.

10. **Éléments résiduels des normes de qualification (NORQUAL) et des normes d'aptitude au combat (NAC)**. Tâches et connaissances non comprises dans l'instruction essentielle ou supplémentaire dont un réserviste peut avoir besoin uniquement au moment du transfert à la Force régulière.

11. **Éléments supplémentaires des normes de qualification (NORQUAL) et des normes d'aptitude au combat (NAC)**. Tâches et connaissances non essentielles pour le service de Classe A, dont certains éléments particuliers peuvent être requis d'un réserviste pour qu'il puisse exercer les fonctions de son groupe professionnel lorsqu'il est employé à temps plein. Ces éléments formeront la base de l'instruction qui peut être nécessaire avant d'occuper un emploi à temps plein (p. ex. instruction de rattrapage).

12. **Conditionnement physique**. Type d'instruction jugée tant individuelle que collective. Faisant partie intégrante de la profession militaire, le conditionnement physique permet au soldat d'être mieux en mesure de satisfaire aux exigences tant physiques que mentales des opérations militaires, et constitue un excellent moyen de bâtir la cohésion et l'esprit de corps au sein de l'équipe.

13. **Étape de l'instruction**. Étape du cycle de mise sur pied d'une force. Durant cette étape, les unités entreprennent une formation progressive afin qu'on puisse les confirmer aptes au combat avant d'entreprendre l'étape des opérations.

14. **Étape des opérations**. Étape du cycle de la mise sur pied d'une force. À cette étape, l'unité est jugée apte au combat, mais elle ne peut être déployée tant qu'elle n'a pas reçu l'entraînement de théâtre spécifique à la mission (ETSM). On considère que l'unité est en disponibilité opérationnelle élevée et, après qu'elle aura reçu l'ETSM, elle sera opérationnellement prête à remplir les engagements qui lui auront été assignés dans les directives stratégiques sur les opérations et les ressources (DSOR).

15. **Étape du soutien/de la reconstitution**. Étape du cycle de mise sur pied d'une force. C'est une période durant laquelle des unités récupèrent après des opérations ou lorsqu'elles ont terminé l'étape des opérations du cycle de la mise sur pied d'une force. Durant cette étape, les unités seront touchées par un important roulement du personnel en raison des mutations, des

cours de formation professionnelle, des affectations en renfort et de l'arrivée des recrues et de nouvel équipement.

16. **État de préparation opérationnelle**. La capacité militaire d'intervenir en temps opportun et de façon appropriée en cas de menace. La capacité de mesurer l'état de préparation opérationnelle est une exigence critique. Il existe plusieurs indicateurs de rendement qui déterminent l'état de préparation opérationnelle. Les indicateurs d'instruction à utiliser sont les niveaux d'instruction, les niveaux de capacité (NC) et l'entraînement de théâtre spécifique à la mission (ETSM).

17. **Exercice assisté par ordinateur (XAO)**. Exercice fondé sur la technologie des ordinateurs pour créer une simulation constructive.

18. **Exercice combiné**. Exercice planifié et mené par un ou plusieurs éléments des FC avec des forces provenant d'un ou de plusieurs pays alliés pour exécuter une seule mission.

19. **Exercice de poste de commandement (XPC)**. Exercice auquel participent le commandant et son état-major prévoyant des moyens de communication au sein des quartiers généraux et entre eux, mais durant lequel les forces sont simulées.

20. **Exercice interarmées**. Exercice planifié et exécuté par des groupes de deux éléments ou plus des FC. Lorsque tous les éléments n'y participent pas, les forces qui prennent part à un tel exercice sont identifiées.

21. **Exercice majeur**. Exercice programmé par le QGDN en conformité avec les directives opérationnelles du CEMD aux commandants. Selon les exigences du CEMD, la responsabilité de la planification et de la conduite d'un exercice majeur peuvent incomber à une équipe de planification dirigée par le QGDN ou relever d'un QG subordonné. Un exercice majeur est habituellement équilibré en ce qui concerne la participation des éléments même si, dans le cas de certains exercices, il peut y avoir un équilibre entre deux éléments, le troisième y prenant part dans une moindre mesure.

22. **Exercice mineur**. Exercice programmé, planifié, mené et évalué par la formation qui peut devoir se déployer comme quartier général d'une force opérationnelle (QG FO), avec l'aide d'autres QG compétents et conjointement avec eux.

23. **Formation assistée par ordinateur (FAO)**. Instruction sous forme de leçons, donnée par le biais d'un programme informatique. La FAO comprend des textes et des illustrations et peut être suivie sur des ordinateurs personnels utilisés dans un bureau.

24. **L'entraînement aux risques**. Type d'entraînement qui ne correspond pas à des normes particulières d'aptitude au combat, mais qui profite considérablement aux sous-unités, aux sous-sous-unités ou à des articulations de moindre importance. L'entraînement aux risques est un excellent outil qui permet de développer l'assurance, le leadership et la cohésion de l'équipe.

25. **Entraînement de théâtre spécifique à la mission (ETSM)**. Entraînement donnée en vue de satisfaire aux besoins d'une mission particulière et ne faisant pas habituellement partie de l'étape de l'instruction du cycle de mise sur pied d'une force. Habituellement, elle comprendra

l'entraînement selon les normes de qualification (NORQUAL) et les normes d'aptitude au combat (NAC), entraînement qui doit être répété ou mis en pratique dans des conditions propres à la mission donnée, de même que l'instruction sur les règles d'engagement (RDE), la survie dans différents milieux et les capacités non liées au combat comme la négociation et les langues. Ce type d'entraînement, tout en étant distinct de l'entraînement au niveau minimum de capacité (NMC) à l'étape de l'instruction, est nécessaire pour que l'unité soit considérée comme opérationnellement prête au déploiement.

26. **Entraînement**. Entraînement mettant l'accent sur la formation d'articulations tactiques cohésives aptes au combat, et comprenant l'exécution simulée de missions de combat dans le cadre de scénarios d'entraînement réalistes.

27. **Entraînement dans le cadre d'échanges réciproques entre unités et d'échanges de petites unités**. Forme d'entraînement. Même si cet entraînement n'est pas toujours conforme aux normes collectives d'aptitude au combat comme l'exigent les directives stratégiques sur les opérations et les ressources (DSOR), les avantages sont substantiels tant pour l'individu intéressé que pour l'Armée de terre dans son ensemble.

28. **Instruction d'autoperfectionnement**. Composante du perfectionnement professionnel. Cette instruction découle des efforts réalisés par la personne pour approfondir ses connaissances et développer son caractère en participant à l'instruction militaire et non militaire et en saisissant toutes les occasions d'éducation.

29. **Instruction de perfectionnement du personnel de l'unité**. Élément officieux, mais essentiel de la formation professionnelle et de l'instruction. Alors que l'instruction selon les normes de qualification (NORQUAL) constitue le cadre permettant de structurer toutes les activités militaires, l'instruction de perfectionnement du personnel de l'unité élargit cette base et la complète afin de créer un militaire professionnel complet. Des exemples d'instruction de perfectionnement du personnel de l'unité comprennent les cours portant sur des problèmes d'ordre moral, les communications, l'histoire militaire et l'entraînement au commandement et de l'état-major.

30. **Instruction continue**. Exercice permettant de mettre en pratique les habiletés individuelles et collectives afin de prévenir l'érosion des capacités non régulièrement mises en pratique à des niveaux supérieurs d'instruction.

31. **Instruction individuelle**. Instruction permettant de préparer une personne à exercer le rôle qui lui revient dans le cadre des opérations comme membre d'une équipe ou d'un groupe. Elle comprend l'instruction individuelle officielle aux établissements d'instruction et le perfectionnement professionnel.

32. **Instruction selon la norme individuelle d'aptitude au combat (NIAC)**. Instruction permettant d'acquérir les connaissances et les habiletés communes, de même que la capacité d'exécuter les tâches communes incombant à chaque soldat afin d'assurer la survie au combat et la contribution de chacun à la réussite de la mission.

33. **Entraînement selon les normes collectives d'aptitude au combat**. Entraînement permettant de faire de soldats ayant atteint les normes individuelles d'aptitute au combat une unité cohésive apte au combat.

34. **Instruction selon les normes de qualification**. Une composante du système d'instruction individuelle. L'instruction selon les NORQUAL a pour objet d'assurer le nombre requis de soldats et d'officiers entraînés afin de rencontrer la dotation en personnel établie et les niveaux de qualification au sein des unités de l'Armée de terre. On y parvient en faisant acquérir de nouvelles habiletés, connaissances et attitudes à des militaires de sorte qu'ils puissent s'acquitter de façon compétente de leurs fonctions militaires.

35. **Entraînement supplémentaire ou « de rattrapage » de la Réserve.** Il s'agit essentiellement de la différence au chapitre des besoins d'entraînement entre le niveau essentiel de capacité (NEC) et le niveau minimum de capacité (NMC). L'entraînement de rattrapage représente le différentiel d'entraînement qui existe entre la Réserve et de la Force régulière de l'Armée de terre. Normalement, la Réserve acquiert une formation au niveau essentiel de chaque norme de qualification (NORQUAL) et de chaque norme d'aptitude au combat (NAC), mais non pas aux niveaux supplémentaire ou résiduels. Si des réservistes doivent augmenter la Force régulière, les niveaux supplémentaires de NORQUAL et de NAC choisis doivent être pris comme un ensemble d'entraînement supplémentaire ou « de rattrapage».

36. **Instruction sur le Web**. Variante de la formation assistée par ordinateur. Accès aux leçons et au matériel d'instruction par Internet ou Intranet.

37. **Mobilisation**. Processus selon lequel l'Armée de terre du Canada met sur pied des forces aptes au combat. La mobilisation est un processus en quatre étapes, chacune correspondant à un niveau de préparation donné, de participation de la Force de réserve et de mise sur pied d'une force.

38. **Niveau de capacité (NC)**. Niveau de compétence mesurable au chapitre de la capacité opérationnelle de mener la guerre, qui indique l'atteinte collective et le maintien d'un ensemble particulier de normes de qualification et de normes d'aptitude au combat. Il s'agit de la norme de rendement minimale jugée nécessaire pour que des forces puissent passer à un entraînement ou à des opérations d'un niveau plus avancé. Il existe deux niveaux de capacité distincts : niveau essentiel de capacité (NEC) et niveau minimum de capacité (NMC).

39. **Niveau essentiel de capacité (NEC)**. Niveau minimum de compétence requis au sein de la Force de réserve pour le service de Classe A. Il permet de s'assurer que la Force de réserve peut augmenter la Force régulière (jusqu'à l'effectif d'une sous-unité) pour les opérations aux étapes 1 et 2 de la mobilisation ou pour l'expansion aux étapes 3 et 4 de la mobilisation. Il comprend les éléments essentiels des NORQUAL et des NAC (jusqu'au niveau 4). C'est la base à partir de laquelle l'instruction en vue d'atteindre les NORQUAL et les NAC est donnée pour atteindre le niveau minimum de capacité (NMC).

40. **Niveau minimum de capacité (NMC)**. Niveau minimum de compétence requis pour l'engagement de forces dans des opérations de combat. On mesure ce niveau en utilisant les

niveaux d'instruction 1-7. Le NMC comprend les éléments essentiels et complémentaires des normes de qualification (NORQUAL) et des normes d'aptitude au combat (NAC).

41. **Niveaux d'instruction**. Selon le principe de l'instruction progressive, il y a sept niveaux distincts d'instruction, chacun ayant son propre ensemble de normes collectives d'aptitude au combat. Les niveaux d'instruction supérieurs sont fonction de la réussite de l'instruction aux niveaux inférieurs.

42. **Norme de qualification (NORQUAL)**. L'articulation de la norme de rendement mesurable que chacun doit atteindre. Une NORQUAL est déterminée par une évaluation des besoins réalisée relativement à une description professionnelle donnée.

43. **Normes d'aptitude au combat (NAC)**. Objectif de rendement de l'entraînement qui assure une mesure opérationnelle permettant de juger de l'efficacité et de l'efficience de l'entraînement. Les NAC « actualisent » la doctrine militaire en ce sens qu'elles la définissent et la divisent en exigences de rendement qu'une unité donnée doit rencontrer.

44. **Observateur/Contrôleur**. Militaire d'expérience qui accompagne des organisations tactiques à l'entraînement afin de les aider à identifier les périodes d'entraînement réussies et non réussies. Pour atteindre son but qui consiste à promouvoir l'apprentissage au sein d'une organisation donnée, l'observateur/contrôleur appliquera le processus de révision post-exercice (RPE). L'application de ce processus favorise l'apprentissage en déterminant la mesure dans laquelle le rendement observé correspond aux normes d'aptitude au combat (NAC) établies et à la doctrine approuvée.

45. **Perfectionnement professionnel (PP)**. Processus systématique par lequel les habiletés et les connaissances militaires sont transmises et inculquées à une personne. L'ensemble des connaissances professionnelles qui constituent la pierre angulaire de la profession militaire étayent le PP. L'instruction, l'éducation, l'expérience et l'autoperfectionnement concourent au perfectionnement professionnel.

46. **Programme d'aide à l'instruction militaire (PAIM) des Forces canadiennes**. Programme qui permet d'assurer l'administration au Canada du programme Partenariat pour la paix de l'OTAN.

47. **Simulation**. Méthode d'instruction qui permet au stagiaire de réagir de façon réaliste à une représentation dynamique du système faisant l'objet de l'instruction.

48. **Système de l'instruction individuelle et de l'éducation des Forces canadiennes (SIIEFC)**. Système de gestion conçu pour augmenter la qualité et la quantité de l'instruction et de l'éducation au sein des Forces armées, tout en permettant de gérer comme il se doit les ressources consacrées aux programmes d'instruction et d'éducation.

BIBLIOGRAPHIE

B-GL-300-000/FP-000 *L'Armée de terre du Canada : Nous protégeons nos foyers et nos droits*

B-GL-300-003/FP-000 *Force terrestre, volume 3, Le Commandement*

B-GL-304-001/PT-001 *L'entraînement opérationnel*

A-P9-050-000/PT-004 *Manuel de l'instruction individuelle et de l'éducation, volume 4, Conception des programmes d'instruction*

Directives et orientation stratégiques de la Force terrestre 1998, parties I, II et III

Instruction 4/94 du SMA(Per) QGDN, Cadre de gestion de l'instruction individuelle et du perfectionnement professionnel, 31 m...)94

SMA (Per), Orientation stratégique provisoire — Instruction individuelle et perfectionnement professionnel, 19 août 1994

B-GG-005-027/AF-020 *Le droit des conflits armés aux niveaux opérationnel et tactique*

B-GG-005-004/AF-000 *Manuel Opérations des Forces canadiennes*

Code de conduite du personnel des FC, Bureau du JAG, édition 1998

Guide de planification de la Défense

DGD&D/18/34/65 Army Training Publication, Volume 4, *Training* (UK)

MCRP 3-0B *How to Conduct Training* (US Marine Corps)

FM 25-101 *Training the Force, Battle Focused Training* (US Army)

Gagne, R.M. et K.L.Medsker. *The Conditions of Learning: Training Applications*. Orlando, Floride : Harcourt Brace, 1996.